الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد :



• المجلد الأربعون • العدد الرابع • شوال ١٤٢١هـ • يناير ٢٠٠١م

بسم الله الرحمن الرحيم

ردمـــد : ٠٣٥-٩٠-٢٥٦٠.
رقم الإيداع : ٠١٣٧ / ١٤



دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هذا العدد :

• المجلد الأربعون • العدد الرابع • شوال ١٤٢١هـ • يناير ٢٠٠١م

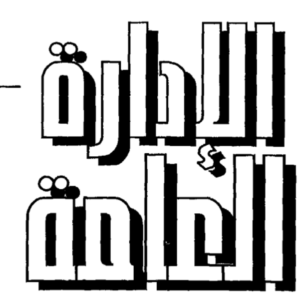
- **ثمن العدد :**

– فى المملكة العربية السعودية وبقية الدول العربية الأخرى : ١٠ ريالات أو ما يعادلها بالدولار .

– خارج البلاد العربية : ٤ دولارات .

- **الاشتراكات السنوية :**

الاشتراكات	لمدة سنة	لمدة سنتين	لمدة ثلاث سنوات	لمدة خمس سنوات
□ الأفراد :				
– فى المملكة العربية السعودية .	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
– فى البلاد العربية بالريال أو ما يعادله بالدولار .	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
– فى البلاد الأخرى .	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
□ المؤسسات :				
– فى المملكة العربية السعودية .	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
– فى البلاد الأخرى .	٢٨ دولارًا	٥٠ دولارًا	٧٤ دولارًا	١٠٠ دولار



• المجلد الأربعـــــون
• الـعـــــدد الـرابـع

المحتويات	الصفحة

● الإدارة العـــــامـــــة
● المجلد الأربعـــــون
● العـــــدد الرابع
● شـــــوال ١٤٢١ هـ
● يـــنــايـــر ٢٠٠١ م

العوامل المحددة لاختيار العملاء السعوديين للبنوك فى مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

د. صلاح بن معاذ المعيوف *

المقدمة :

تمر البيئة المصرفية فى المملكة العربية السعودية منذ فترة بمجموعة من المتغيرات التى تؤثر على البنوك التجارية العاملة فى المملكة . ومن أهم تلك العوامل انخفاض الإنفاق العام على بعض المشروعات ، والذى يمثل مصدرًا هامًا للطلب من الأموال المتاحة للبنوك نتيجة لانخفاض أسعار البترول منذ منتصف الثمانينيات ، واكتمال مشروعات البنية الأساسية بدرجة كبيرة . وفى ضوء ذلك ، تم تخصيص نسبة كبيرة من اعتمادات الميزانية لقطاعات : التعليم والتدريب والصحة والنقل والمواصلات وتنمية الموارد الاقتصادية .

وقد نتج عن هذه التغيرات فى البيئة المصرفية فى المملكة ارتفاع حدة المنافسة بين البنوك التجارية لاستقطاب العملاء ، حيث يلاحظ اتجاه غالبية البنوك نحو الميكنة فى إنتاج وتوزيع الخدمات المصرفية ، وتقليص الاعتماد على الأداء اليدوى ، إضافة إلى استخدام النظم الحديثة فى تشغيل المعلومات والاستفادة منها . وقد أدت المنافسة بين البنوك إلى تقديم العديد من الخدمات الجديدة وتحسين العمليات الروتينية ، فضلًا عن التوسع الكبير فى فتح الفروع لها فى مختلف أرجاء المملكة . ومع ذلك ، فمن المسلّم به أن نجاح البنوك يتوقف – إلى حد كبير– على مدى إقبال العملاء على الخدمات التى تقدمها . وإدراكًا لهذه الحقيقة ، ونتيجة للمنافسة الشديدة لاستقطاب أكبر عدد من العملاء ، قامت البنوك بتقديم العديد من الخدمات البنكية المتشابهة لإرضاء عملائها .

* أستاذ الإدارة العامة المساعد ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .

من ناحية أخرى ، فإن البنوك التجارية بالملكة تواجه حاليًا تحديات جديدة فرضتها التغيرات العالمية وما نتج عنها من عولمة لاقتصاديات الدول . فلقد ساهم وجود شبكة (الإنترنت) العالمية فى نشوء العديد من البنوك التى ليس لها وجود حقيقى لتقديم خدمات لعملاء من خارج الدول التى تتبعها . وبمقارنة هذه البنوك مع البنوك التقليدية نجد أنها تتميز بقدرتها على التواجد فى بلدان تكون فيها معدلات الضريبة منخفضة ، مما يساهم فى انخفاض تكاليف تشغيلها ، إضافة إلى أن هذه البنوك تستطيع تقديم الخدمات لعملائها بأسعار تقل كثيراً عن البنوك التقليدية (Kalakota, and Frances, 1997, pp. 20, 22, 51) . من ناحية أخرى ، تتميز (بنوك الإنترنت) على البنوك التقليدية بأنها توفر لعملائها المرونة فى اختيار الخدمة البنكية التى يرغبونها فى الزمان والمكان المناسبين . فعلى سبيل المثال ، يستطيع بنك فلبينى استقطاب الفلبينيين العاملين فى المملكة العربية السعودية عن طريق توفير خدماته البنكية على شبكة الإنترنت .

ففى عام ١٩٩٥م تم افتتاح "البنك الآمن الأول عبر شبكة الإنترنت" (SFNB) فى الولايات المتحدة الأمريكية . وقد استطاع هذا البنك ، كأول بنك يقدم خدمات بنكية عبر الشبكة ، أن يفتح (٧٠٠٠) حساب من خلال الشبكة فى سنته الأولى ، وبمبالغ مالية تتجاوز عشرين مليون دولار ، وعدد من الموظفين لا يتجاوزون أربعة عشر موظفاً . أما الآن ، فإن معدل الحسابات الجديدة التى يفتحها البنك فى الشهر تتجاوز (٨٠٠) حساب (Humphreys, 1997, pp. 75- 87) .

مشكلة الدراسة :

تعمل فى المملكة العربية السعودية حاليًا ثمانية بنوك تجارية ، وتنقسم – بناءً على ملكية رأس المال – إلى قسمين : ثلاثة بنوك وطنية لا يدخل فى ملكية رأسمالها شريك أجنبى ، خمسة بنوك مشتركة تشكل نسبة رأس المال الأجنبى فى ملكيتها أقل من (٥٠٪) .

وتكمن مشكلة البحث فى أن البنوك التجارية فى المملكة تقدم خدمات للعملاء تتسم بدرجة عالية من التشابه والنمطية من حيث الطبيعة والنوعية ، وأن استجابة العملاء تجاه تلك الخدمات واحدة تقريباً مما يجعل البنوك تقدم مجموعة من الخدمات المتشابهة

من حيث الأداء والكم والسعر والتوزيع والترويج . من هذا المنطلق ، تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل التالى : ما هى العوامل المحدّدة لاختيار عملاء البنوك السعوديين فى مدينة الرياض لطلب الخدمات البنكية من بنك معين بدلاً من الحصول على تلك الخدمات من البنوك المنافسة الأخرى؟

هدف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

١- ترتيب العوامل المحدّدة لسلوك عملاء البنوك السعوديين لاختيار البنوك فى مدينة الرياض وفقاً لأهميتها .

٢- التعرف على العوامل المحدّدة لسلوك عملاء البنوك الوطنية وعملاء البنوك المشتركة السعوديين فى مدينة الرياض .

٣- التعرف على مدى وجود اختلافات بين عملاء البنوك بالمملكة فيما يتعلق بكل عامل من العوامل المحددة لاختيارهم البنوك الوطنية والبنوك المشتركة ، تعزى إلى العوامل الشخصية وفترة فتح الحساب مع البنك .

فرضية الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيتين الرئيستين التاليتين :

١- لا توجد هناك فروق ذات دلالات إحصائية فى العوامل المحددة لقرارات عملاء البنوك فى اختيارهم للبنوك تعود إلى كون البنك وطنيًا أو مشتركًا .

٢- لا توجد هناك اختلافات ذات دلالات إحصائية بين عملاء البنوك فيما يتعلق بكل عامل من العوامل المحددة لاختيارهم للبنوك ، تعزى إلى العوامل الشخصية وفترة فتح الحساب مع البنك .

أهمية الدراسة :

تستند الدراسة فى أهميتها إلى ما يلى :

١ - أهمية الدور الذى تقوم به البنوك فى المملكة فيما يتعلق بالتنمية بشكل عام ، إذ إن فاعلية وكفاءة البنوك تعد إحدى ركائز استقرار وتطور الاقتصاد الوطنى .

٢ - فى ظل الانفتاح الاقتصادى العالمى وما سوف ينتج عنه من منافسة اقتصادية حادة ، فإن هذه الدراسة سوف تسهم فى تعزيز قدرة مسؤولى البنوك فى المملكة على إدراك العوامل ذات العلاقة بقرارات العملاء عند اختيارهم للبنوك .

٣ - إلى جانب الإسهام العلمى الذى ستضيفه هذه الدراسة فى موضوع محددات اختيار العملاء للبنوك بشكل عام ، فإنها - حسب اطلاع الباحث - تعد أول دراسة تجرى باللغة العربية فى الوطن العربى . لذلك ، فإن هناك حاجة ماسّة إلى إجراء مثل هذه الدراسة لكى تكون نواة للأدبيات العربية فى هذا المجال .

حدود الدراسة :

من المعلوم أنه قلما توجد دراسة لا يكتنفها بعض المحددات ، وهذا بالطبع لا يقلل من أهمية تلك الدراسات . وهذه الدراسة ليست بالاستثناء حيث يوجد عدد من المحددات التى تحيط بها ، ومنها :

١- إن هذه الدراسة اقتصرت على عينة من عملاء البنوك السعوديين فى مدينة الرياض وحدها دون المدن الأخرى ؛ وذلك للسببين التاليين :

أ - محدودية إمكانات الباحث .

ب - إن مدينة الرياض هى عاصمة المملكة العربية السعودية وتتواجد فيها جميع البنوك ، كما أنها تعد أكبر المدن السعودية من حيث عدد السكان والكثافة فى الكيلومتر المربع الواحد .

٢ – إن نتائج هذه الدراسة محدودة بما تم جمعه من بيانات من خلال الاستبانة التى تم توزيعها على أفراد العينة لتحقيق هدف الدراسة . لذلك ، فإنه من الصعب تعميم نتائج الدراسة خارج نطاق البيانات التى تم جمعها ، وخارج مجتمع الدراسة .

٣ – إنه تم استخدام أسلوب العينة بدلاً من الحصر الشامل ؛ نظراً لما يوفره هذا الأسلوب من وقت وجهد .

هيكلة الدراسة :

يتفرع ما تبقى من هذه الدراسة إلى ثلاثة أقسام رئيسة : الأول نظرى يقوم على استعراض الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، والثانى يعنى بالإجراءات المنهجية ، أما القسم الثالث فيتعلق بتحليل البيانات إحصائياً لخدمة أهداف الدراسة وتحقيق أغراضها .

القسم الأول – المراجعة النظرية لأدبيات الدراسة :

أولاً – الإطار النظرى :

تعتبر البنوك هى المنتجة والبائعة للخدمات البنكية ، ويعتبر العملاء هم المشترون (المستهلكون) لهذه الخدمات ، وبدون العملاء لا يمكن تصور إتمام هذه العملية . من هنا تبز أهمية فهم سلوك العملاء وكيفية تلبيتهم لحاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية. لذلك ، فقد نال هذا الموضوع قدراً من اهتمام الباحثين والمهتمين فى مجال تسويق الخدمات البنكية بصورة خاصة : لأنه يمكّن إدارة البنك من تصميم وتخطيط إستراتيجياتها التسويقية . وفى هذا المجال أكد معلا (١٩٩٤) أن قرارات اختيار العملاء للبنوك مرتبطة بقراراتهم الخاصة بشراء الخدمات المصرفية ؛ لأن العوامل المؤثرة فى قرار الحصول على الخدمة لا يمكن فصلها عن البنك نفسه .

كما ذكر البساط (١٩٨٨) أن هناك مجموعة من العوامل التى تؤثر على قرار شراء الخدمات البنكية . وقد تم تقسيم هذه العوامل إلى : عوامل اجتماعية ، وعوامل الثقافة والتراث ، وعوامل نفسية ، وعوامل شخصية . أما حسن (١٩٩٠) فقد قال إن قرارات تعامل العملاء مع البنوك تتأثر بثلاث مجموعات رئيسة من المتغيرات ، هى : المتغيرات المتعلقة بخصائص الفرد(اقتصادية واجتماعية ونفسية) ، والمتغيرات الخاصة

بخصائص البنك (المنتج ، السعر ، التوزيع ، الترويج ، المعلومات ، الخدمات) ، والمتغيرات البيئية (الاقتصادية ، السياسية ، القانونية ، الاجتماعية ، الحضارية ، الجغرافية، التقنية) . وقد قسّم معلا (١٩٩٤) تلك المتغيرات إلى مجموعتين من العوامل : المجموعة الأولى تشتمل على العوامل الخارجية (العوامل الثقافية والعوامل الاجتماعية) ، أما المجموعة الثانية فتشتمل على العوامل الداخلية (العوامل النفسية والاتجاهات) .

وأياً كانت تقسيمات وطبيعة هذه المتغيرات فإنها تؤثر فى تعامل العملاء مع البنوك . فمثلاً ، بعض المتغيرات البيئية تزيد إقبال الأفراد على شراء الخدمات البنكية ، والبعض الآخر يقلل من إقبالهم . فالرواج الاقتصادى وزيادة الدخول (البيئة الاقتصادية) يزيد حجم الطلب من الحسابات الجارية وحسابات الودائع والاقتراض والشيكات السياحية واستبدال العملة . فى المقابل ، الفتوى الدينية "بربوية" التعامل البنكى (بيئة اجتماعية) تحدّ من التعامل مع البنوك التجارية التقليدية والتحول نحو البنوك الإسلامية (حسن ، ١٩٩٠) .

ومن ناحية تعامل المواطن العربى مع البنوك التجارية ، يرى حسن أن المواطن العربى لديه موقف حضارى ناتج عن ربوية النظام البنكى الذى جاء إلى الوطن العربى من الدول الأوروبية . لذلك فإن المواطن العربى – بعقيدته الإسلامية – يحمل اتجاهاً سلبيًا فى التعامل مع هذه البنوك ، حتى مع الوطنية منها . وعند مقارنة تعامل المواطن العربى والمواطن الأوروبى أو الأمريكى مع البنوك نجد أن تعامل المواطن العربى مع البنوك لا يزال خارج دائرة التعامل اليومى ، حتى فى مصر التى أدخلت التعامل البنكى منذ مدة زمنية طويلة ، فما زال المواطن العربى لا يدخل طرفًا فى معاملة بنكية إلا لظروف مفروضة عليه أو بالصدفة . فهو لا يتعامل مع البنك إلا فى حالات تحويل واستقبال مبالغ مالية إلى ومن مناطق بعيدة ، وفى أحيان قليلة طمعًا فى الحصول على قرض . ويؤكد حسن أنه لا يمكن مقارنة المواطن العربى بالمواطن الأوروبى أو الأمريكى الذى تسيطر على عملياته المالية الصبغة البنكية بوجه عام ، إلى حد ندرة التعامل "بالنقد" وسيادة التعامل "بالائتمان" من خلال بطاقات شخصية مقبولة فى معظم – إن لم يكن كل – المعاملات الاقتصادية للفرد .

أما من ناحية الخدمة البنكية بالنسبة إلى العميل ، فيرى حمادى (١٩٩١) أنه ينبغى النظر إليها على أنها سلسلة من الخبرات والمعايشات التى يكوّن عنها العميل فى نهاية

الأمر انطباعات محددة ومن ثم يصدر حكمًا عامًا على البنك . وفى هذا السياق يقول حمادى : إن البنك يساهم فى رسم الصورة الذهنية التى يكونها العميل عنه إيجابًا أو سلبًا ، وذلك من خلال :

(١) الإعلانات التى ينشرها البنك فى وسائل الإعلام ، وما يكتب عنه فى المصادر المحلية والعالمية ، وبخاصة تلك التى يثق العميل فى حكمها على الأمور الاقتصادية .

(٢) مؤسسى البنك الذين لهم أهمية خاصة لدى العميل ، فالأسماء المعروفة ذات التاريخ الناجح والسمعة الاجتماعية والاقتصادية المتميزة تعد إيجابية لدى البنك بالنسبة للعميل .

(٣) سمعة وشهرة منسوبى الإدارة العليا فى البنك ، وما ينشر عنهم مما يؤثر سلبًا أو إيجابًا على البنك .

(٤) مدى مساهمة البنك فى الوفاء بمسئوليته الاجتماعية وخدمةُ المجتمع الذى يعمل فيه ، والتى تكوّن جزءًا مهمًا من الصورة الذهنية التى يحملها العميل عن البنك .

(٥) الانتشار الجغرافى الكبير لفروع البنك ، مما يعطى مؤشرًا على أن البنك يسعى إلى الاقتراب من عملائه .

(٦) تصميمات بنايات البنك وفروعه فى الأماكن المختلفة والطابع الذى تأخذه ، مما يساهم فى رسم صورة محددة لدى العميل .

ونوّه حماد (١٩٩٩) بأن معرفة المركز المالى للبنك وربحيته والمخاطر المحيطة بأعماله قبل إيدا ع الأموال فيه ليست من الجوانب المهمة لدى عملاء البنوك فى المجتمع المصرى . فى المقابل ، تعد الثقة فى البنك من أهم عوامل اختيار العملاء للبنوك فى مصر ، حيث إن معظم الودائع التى تعد من أملاك الدولة والتى تصل إلى أكثر من (٦٥٪) تستحوذ عليها البنوك العامة ؛ وذلك لما تتمتع به من ثقة نتيجة ملكيتها للدولة .

ثانيًا - الدراسات السابقة :

فيما يتعلق بالدراسات السابقة عن العوامل المحددة لسلوك العملاء فى اختيارهم للبنوك ، فإن الوطن العربى يفتقر بصورة شاملة - والمملكة العربية السعودية بصورة خاصة - إلى دراسات منشورة عن هذا الموضوع . أما خارج الوطن العربى ، فهناك العديد من الدراسات التى أجريت حول هذا الموضوع ، وخصوصًا فى الولايات المتحدة

الأمـريكيـة وأوروبا وكندا وعـدد من الدول الآسـيـوية . وفـيـمـا يلى اسـتـعـراض لأهـم الدراسات التى استطاع الباحث الوصول إليها .

تعد الدراسة التى أجراها Berry (١٩٦٨) فى الولايات المتحدة الأمريكية من أولى الدراسات التى تناولت موضوع العوامل المحددة لاختيار العملاء للبنوك . وقد حددت الدراسة اثنى عشر عاملاً يرى الباحث أن العميل يمكنه من خلالها – تكوين صورة محددة عن البنك . بعد ذلك ، تم ترتيب تلك العوامل حسب أهميتها . وقد على رأس قائمة العوامل : جاء موقع البنك ، ومواقف السيارات المخصصة لعملاء البنك ، والإعلانات ، والعمولات التى يتقاضاها البنك على الخدمات التى يقدمها ، والنسبة التى يدفعها البنك على الودائع ، وجودة الخدمات التى يقدمها البنك ، أما "سمعة البنك" فكانت الأقل أهمية بين العوامل التى اشتملت عليها الدراسة .

وفى دراسة مماثلة ، تم التوصل إلى أن أهم العوامل المحددة لسلوك العملاء فى اختيارهم للبنوك تتمثل فى : ملاءمة موقع البنك ، والشعور بالأمان ، ولطافة تعامل الموظفين ، ونسبة الفائدة التى يعطيها البنك على الودائع (Allaire, 1972) . وفى دراسة أخرى جمعت فى منهجيتها بين المقابلات الشخصية ومراجعة للأدبيات واستقصاء عينة من عملاء البنوك بلغ حجمها (٤٦٦) عميلاً، تم تحديد خمسة عشر عاملاً لاختيار البنوك . وقد توصلت الدراسة إلى أن : توصية الأصدقاء ، وسمعة البنك ، ومرونة الحصول على الاعتمادات ، ولطافة الموظفين كانت أهم عوامل اختيار البنوك . وتلا هذه العوامل من حيث الأهمية : عمولات البنك ، ثم أسعار الفائدة على القروض ، ثم ملاءمة الموقع (Anderson, Cox, and Fulcher, 1976) .

وأظهرت دراسة أجريت عام ١٩٨٢م أن موقع سكن العميل أو موقع عمله بالنسبة للبنك ، وتوصية الأصدقاء وأفراد العائلة كانت أهم العوامل المحددة لاختيار البنوك ، وأن إعلانات البنوك وأساليب الترويج التى تستخدمها تلعب دوراً ضعيفاً فى التأثير على قرارات العملاء فى اختيار البنوك (Lewis) ، وقد أكد هذه النتيجة (Hood and Walters) فى دراستهما التى أجرياها عام ١٩٨٥م . وأظهرت الدراسة التى أجريت فى السويد أنه على الرغم من أن العملاء السويديين لا يعطون اختيار البنوك أهمية بشكل عام ، إلا أن موقع البنك ، والتسهيلات على القروض ، وتحويل الراتب ، وتوصية الوالدين كانت من أهم العوامل فى اختيارهم للبنوك (Martenson, 1985) .

وقد أظهرت دراسة أجريت فى كندا عام ١٩٨٦م أن عامل مناسبة موقع البنك للعميل يفوق فى أهميته جميع العوامل الممكنة الأخرى فى اختيار الكنديين للبنوك ، يليه فى الأهمية : لطافة موظفى البنك ، ثم ساعات عمل البنك ، ثم كفاءة موظفى البنك ، ثم قصر الصفوف (Laroche, Rosenblatt, and Manning, 1986) .

وفى دراسة هدفت إلى تحديد عوامل اختيار البنوك لدى الأمريكيين من أصل صينى ، تم استقصاء (٣٠٤) من العملاء عن أهمية (١٧) عاملاً تم حصرها من الأدبيات . وتوصلت الدراسة إلى أن : جودة الخدمة ، وسمعة البنك ، ولطافة موظفى خدمة العملاء ، وعمولات البنك على خدماته ، وملاءمة موقع البنك كانت أهم العوامل التى يعتمد عليها الأمريكيون من أصل صينى لاختيار البنوك . وبالمقارنة بين الصينيين المهاجرين حديثًا إلى الولايات المتحدة والصينيين المولودين فى الولايات المتحدة ، توصلت الدراسة إلى أن المهاجرين الصينيين يعطون أهمية أكبر للمعايير المتعلقة بحجم البنك ، ووجود فروع للبنك خارج الولايات المتحدة ، وتوصية الأصدقاء وأفراد العائلة ، أما عامل تملك البنك لبوليصة التأمين فقد جاء فى آخر القائمة من حيث الأهمية (Yue and Tom, 1994) .

وفى اليونان ، أجريت دراسة عام ١٩٩٨م على عينة مكونة من (٨١١) عميلاً من عملاء البنوك اليونانية العامة والأهلية والأجنبية لتحديد مدى أهمية عشرين عاملاً فى اختيارهم للبنوك . وجاءت ملاءمة موقع البنك (٢٩,٢٪) ، وجودة الخدمات (٢٣,٥٪) على رأس قائمة العوامل المحددة لاختيار اليونانيين للبنوك . ويلى هذين العاملين من حيث الأهمية : سمعة البنك ، والنصائح المقدمة للعملاء من الأقرباء والأصدقاء ، والعائد على الودائع ، وأخيرًا علاقة البنك بجهة عمل العميل . إضافة إلى ذلك ، توصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل لاختيار البنوك العامة تمثلت فى كثرة الفروع وأجهزة الصرف الآلى . أما جودة الخدمات وتنوعها فلم تحظ بأهمية كبيرة . فى المقابل ، تم اختيار البنوك الأهلية من قبل العملاء الذين يرغبون فى الحصول على خدمات ومنتجات ذات جودة أفضل ولها طابع شخصى . أما البنوك الأجنبية ، فقد تم اختيارها من قبل العملاء الذين يرغبون فى الحصول على خدمات ذات جودة عالية ومتطورة ، ولا تعطى هذه الشريحة من العملاء أهمية لكثرة فروع البنك ، وهم أكثر رضاء عن الخدمات التى تقدمها هذه البنوك من عملاء البنوك العامة والأهلية (Mylonalkis, Malliaris, and Siomkos,1998) .

وكما لاقى موضوع العوامل المحددة لسلوك العملاء فى اختيار البنوك اهتمامًا فى الغرب ، فقد أولى هذا الموضوع كذلك قدرًا من الاهتمام فى الشرق . ففى دراسة قام بها Tan and Chua (١٩٨٦) على عينة من المواطنين السنغافوريين لتحديد أهمية العوامل الاجتماعية (نصائح الأصدقاء وأفراد العائلة) فى اختيار البنوك فى الثقافة الشرقية ، توصل الباحثان إلى أن العوامل الاجتماعية أكثر أهمية من العوامل الأخرى مثل : سمعة البنك ، وموقعه ، وسرعة تقديم الخدمة ، ولطافة موظفى البنك فى التأثير على اختيار اليونانيين للبنوك . ويرى الباحثان أن أهمية العوامل الاجتماعية فى اختيار البنوك تعود إلى طبيعة القيم والعادات الاجتماعية السائدة فى الثقافة الشرقية . وقد أكدت هذه الدراسة أن العوامل التقليدية لاختيار البنوك فى الغرب ليست لها نفس الأهمية فى اختيار البنوك فى الشرق .

وفى الفلبين ، أظهرت دراسة Echanis and Ragab (١٩٨٧) ، التى أجريت على عينة بلغ حجمها (٢٩١) شخصًا من العاملين فى المؤسسات التعليمية ، أن سمعة البنك ، والسرعة فى تقديم الخدمة ، والموقع ، وساعات العمل ، ونسبة الفائدة على الودائع تشكل أهم العوامل المحددة لاختيار البنوك . وفى هونغ كونغ ، أظهرت الدراسة التى أجريت فى هذا المجال أن انتشار الفروع وآلات الصرف الآلى وبطاقات الائتمان هى أهم العوامل التى تؤثر على قرار اختيار البنوك . وأوضحت الدراسة كذلك أن الفلبينيين يدركون أن البنوك تختلف فى جودة الخدمات التى تقدمها ، لذلك فهم يميلون إلى فتح حسابات متعددة فى بنوك مختلفة ؛ وذلك للاستفادة من المميزات التى يقدمها كل بنك (Denton and Chan, 1991) .

من الاستعراض السابق للأدبيات ، يتضح أن هناك العديد من الدراسات التى أجريت فى مجتمعات متعددة بهدف التعرف على عوامل اختيار العملاء . وعلى الرغم من اشتراك معظم هذه الدراسات فى الهدف ، إلا أنها تختلف فيما بينها فى جوانب أخرى يمكن إيجازها فى النقاط التالية :

١- إن عوامل اختيار العملاء للبنوك تختلف فى أهميتها من دراسة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر . فمن الملاحظ - من خلال المراجعة السابقة - أن بعض العوامل قد حظيت بأهمية عالية فى بعض الدراسات ، وحظيت تلك العوامل نفسها بأهمية متدنية فى دراسات أخرى . وقد يعود السبب فى ذلك إلى الاختلاف بين تلك

المجتمعات فى ثقافاتها ، أو إلى اختلاف المجتمعات البحثية للدراسات التى أجريت فى هذا الموضوع .

٢- إن الدراسات التى أجريت فى هذا المجال تختلف فيما بينها فى طبيعة وعدد تلك العوامل . فمن الملاحظ أن طبيعة تلك العوامل تختلف من دراسة إلى أخرى ، حيث ركزت بعض الدراسات على عوامل معينة (مثل موقع البنك والتسهيلات على القروض وسمعة البنك ... إلخ) ، وركز البعض الآخر على عوامل أخرى مختلفة . أما من حيث العدد ، فإننا نجد أن بعض الدراسات - على سبيل المثال - حصر العوامل فى سبعة عشر عاملاً ، وحصرها البعض الآخر فى خمسة عشر عاملاً .

٣- إن المنهجية المستخدمة من قبل الباحثين فى دراسة موضوع العوامل المحددة لاختيار العملاء للبنوك تختلف من باحث لآخر ومن دراسة إلى أخرى . فباستعراض الدراسات التى أجريت فى هذا المجال نجد أن بعضها استخدم الأسلوب المسحى الميدانى ، واستخدمت دراسات أخرى أسلوب دراسة الحالة ، بينما استخدمت مجموعة ثالثة أسلوب المقابلات الشخصية .

وعلى الرغم من اختلاف الدراسات التى اهتمت بهذا الموضوع فى منهجياتها والنتائج التى توصلت إليها ، إلا أن ذلك يعتبر أمراً طبيعياً إذا ما عرفنا أن هناك موضوعات عديدة مماثلة لموضوع هذه الدراسة تنطبق عليها هذه الملاحظات رغم قدم الاهتمام بها وغزارة ما كتب عنها من بحوث ودراسات . وفى حقيقة الأمر ، فإن عدم اتفاق الدراسات فى نتائجها حيال العوامل المحددة لسلوك العملاء فى اختيار البنوك يعتبر مبرراً قوياً ومنطقياً لإجراء مثل هذه الدراسة ، وبخاصة أنها تجرى فى مجتمع عربى مسلم له خصوصيته بين المجتمعات .

القسم الثانى - منهجية الدراسة :

أولاً - مجتمع وعينة الدراسة :

لقد تم تطبيق هذه الدراسة على قطاع البنوك فى مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية . ونظراً لأن البنوك تنقسم إلى : بنوك وطنية وبنوك مشتركة ، فقد انصبّت الدراسة على نوعين من مجتمع البحث : الأول يتمثل فى عملاء البنوك الوطنية

السعوديين ، والثانى يتمثل فى عملاء البنوك المشتركة السعوديين . ولضخامة حجم كل من هذين المجتمعين ، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات . لذلك تم سحب عينتين مستقلتين تمثلان كلا المجتمعين .

وللوصول إلى مفردات العينتين ، تم فى البداية الحصول على قائمة من مؤسسة النقد العربى السعودى تحتوى على البنوك الوطنية والبنوك المشتركة وفروعهما المنتشرة فى مدينة الرياض . وقد بلغت فروع البنوك الوطنية (١٥٠) فرعًا ، وبلغت فروع البنوك المشتركة (١٢٨) فرعًا . بعد ذلك ، بطريقة عشوائية سحب (١٥) فرعًا من فروع البنوك الوطنية و (١٣) فرعًا من فروع البنوك المشتركة . ونظرًا لقيود الوقت والتكلفة ، فقد تم اختيار (٢٠) عميلاً سعودياً من عملاء كل فرع من الفروع التى تم تحديدها . وعلى ضوء ذلك بلغ حجم عينة الدراسة (٥٦٠) عميلاً . وقد تم استبعاد عملاء البنوك الإناث من الدراسة لصعوبة الوصول إليهن بسبب خصوصية المجتمع السعودى .

وبالنسبة لإجراءات سحب عينة عملاء البنوك من الفروع التى تم تحديدها فقد تمثلت فى أسلوب العينة الاعتراضية (Aaker and Day; 1986) مع الأخذ ببعض الضوابط ، حيث تم استقطاب نصف العدد المحدد من عملاء كل فرع من فروع البنوك المشمولة فى الدراسة خلال فترة العمل الصباحية ، والنصف الآخر خلال الفترة المسائية . وقد روعى عند اختيار وحدة المعاينة أن يكون سعودى الجنسية ، وأن يكون لديه حساب فى البنك .

ثانيًا – أداة الدراسة وجمع البيانات :

استخدم أسلوب الاستقصاء لجمع البيانات اللازمة للدراسة . ولتحقيق هدف الدراسة ، تم تصميم استبانة من صفحتين ، إضافة إلى صفحة التقديم التى طُلب فيها من المبحوثين التعاون والاستجابة . وقسمت الاستبانة إلى جزأين رئيسين : الجزء الأول من الاستبانة تضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للمستجيبين ، كالعمر ، والمستوى التعليمى ، والحالة الاجتماعية ، وعدد سنوات التعامل مع البنك . أما الجزء الثانى فقد تضمن ثمانية عشر عاملاً تم حصرها من خلال استعراض الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، وخصوصًا الدراسات التالية : . Tom, 1994; Lewis, 1989 (Mylonakis et al., 1998; Denton and Allan, 1991; Yue and وقد تم قياس مدى أهمية هذه العوامل الثمانية عشر باستخدام مقياس ليكرت المتدرج

من (٥) نقاط ، حيث يشير الرقم (١) إلى "غير مهم على الإطلاق" ، بينما يشير الرقم (٥) إلى "أهمية كبيرة جداً ". ولتحديد أهم تلك العوامل بالنسبة للعملاء ، اختار الباحث القيمة ثلاثة (درجة الأهمية) كنقطة فصل لتحديد العوامل المهمة . وبناءً على ذلك فإن العامل الذى يحصل على متوسط درجة أهمية ثلاث (٣) درجات فما فوق يعتبر عاملاً مهمًا بالنسبة للعملاء فى اختيارهم للبنوك ، فى حين يعد العامل الذى يحصل على متوسط درجة أهمية أقل من ثلاث (٣) درجات ضعيف فى أهميته أو ليس له أهمية فى اختيار العملاء للبنوك . وتجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة فى تحديد أهمية العوامل تم استخدامها من قبل عدد من الباحثين ، منهم على سبيل المثال : هيجان (١٤٢٠) فى دراسته "معوقات الإبداع فى المنظمات السعودية" ، و Yue and Tom (١٩٩٤) فى دراستهما "How the Chinese Select Their Banks" .

ولتحقيق درجة عالية مما يعرف بمصداقية المحتوى للاستبانة ، تم توزيعها على خمسة من مديرى فروع بنوك وطنية ومشتركة وعشرة أساتذة أكاديميين متخصصين ؛ وذلك لأخذ وجهات نظرهم حول مدى ملاءمة الاستبانة لتحقيق هدف الدراسة . وقد طلب من هؤلاء الأشخاص تقديم أية مقترحات يرونها لتطوير الاستبانة . وبعد استلام الردود ، تم استعراض جميع الملاحظات والمقترحات على الاستبانة وأخذ المناسب منها . بعد ذلك ، تم توزيع الاستبانة على (٢٢) متدربًا من الملتحقين بأحد البرامج التدريبية العامة بمعهد الإدارة العامة بالرياض لقياس مدى ثباتها . وبعد تحليل البيانات المجمعة ، تم احتساب معامل (كرونباخ ألفا) حيث جاءت قيمته (٨٩٧,) . وتشير هذه النتيجة إلى درجة عالية من الاتساق الداخلى لأداة الدراسة ، مما يعنى أنها مقبولة وتفى بغرض الدراسة . وقد تم الاستعانة بمساعدى باحثين لجمع البيانات حيث قاموا بتوزيع (٣٠٠) استبانة على عملاء البنوك الوطنية و (٢٦٠) استبانة على عملاء البنوك المشتركة . وقد طُلب من المساعدين اعتراض العميل بعد مغادرته مبنى فرع البنك والتعريف بأنفسهم وبهدف الدراسة ومن ثم الطلب منه المشاركة فى الدراسة .

ويوضح الجدول رقم (١) فروع البنوك التى وزعت عليها الاستبانة ، وعدد الاستبانات الموزعة والاستبانات المستردة ونسبها . فبعد أن جمعت كافة استبانات الدراسة ، تم فرزها ومن ثم استبعدت (٣٨) من استبانات عملاء البنوك الوطنية و(٢٤) من استبانات عملاء البنوك المشتركة لعدم صلاحيتها للتحليل ؛ إما بسبب عدم اكتمالها ،

وإما بسبب عدم التزام المجيب بالموضوعية والدقة . وبذلك يكون عدد الاستبانات التى أخضعت للتحليل (٤٩٨) من الاستبانات الموزعة والبالغة (٥٦٠) استبانة ، أى ما نسبته (٨٩٪) من إجمالى الاستبانات الموزعة .

الجدول رقم (١)

توزيع استبانات الدراسة حسب البنوك وفروعها ونسب الصالح منها

	البنك	عدد الفروع	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	النسبة ٪
البنوك الوطنية	شركة الراجحي المصرفية	٧	١٤٠	١٢٣	٨٨
	البنك الأهلى التجارى	٥	١٠٠	٨٦	٨٦
	بنك الرياض	٣	٦٠	٥٣	٨٨
	المجموع	**١٥**	**٣٠٠**	**٢٦٢**	**٨٧**
البنوك المشتركة	البنك السعودى الأمريكى	٥	١٠٠	٩٣	٩٣
	البنك العربى الوطنى	٤	٨٠	٧٥	٩٤
	البنك السعودى البريطانى	٢	٤٠	٣٣	٨٢
	البنك السعودى الهولندى	١	٢٠	١٧	٨٥
	البنك السعودى الفرنسى	١	٢٠	١٨	٩٠
	المجموع	**١٣**	**٢٦٠**	**٢٣٦**	**٩١**
	المجموع الكلى	**٢٨**	**٥٦٠**	**٤٩٨**	**٨٩**

ثالثاً - المعالجة الإحصائية :

من أجل تحقيق هدف الدراسة واختبار فرضيتها، فقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات التى تم جمعها من خلال الاستبانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائى (ساس SAS) . وفى ضوء طبيعة متغيرات الدراسة وأساليب القياس وأغراض التحليل ، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

١- استخدام المتوسطات الحسابية لترتيب عوامل اختيار البنوك وفقًا لأهميتها .

٢- استخدام اختبار (ت) T-test لتحقيق ما يلى :

- اختبار الفرضية ($\mu \geq 3$) وذلك لتحديد العوامل الجوهرية التى تساوى أو تزيد متوسطاتها الحسابية عن ثلاث من خمس درجات .

- تحديد مدى وجود اختلافات إحصائية بين كل من البنوك الوطنية والمشتركة حيال العوامل المحددة لاختيار العملاء للبنوك .

٣ - استخدام تحليل التباين (ANOVA) لتحديد ما يلى :

- مدى وجود اختلافات ذات دلالات إحصائية بين عملاء البنوك فيما يتعلق بكل عامل من العوامل المحددة لاختيارهم للبنوك تعزى إلى العوامل الشخصية (العمر، المهنة ، الدخل الشهرى ، الوظيفة ، والحالة الاجتماعية) وفترة فتح الحساب مع البنك .

القسم الثالث - تحليل النتائج والمناقشة :

الخصائص الديموغرافية :

يوضح الجدول رقم (٢) توزيع أفراد عينتى الدراسة حسب خصائصهم الديموغرافية ، حيث نجد أن غالبية أفراد العينتين تقلّ أعمارهم عن ٣٦ سنة (٦٠,٣٪ من أفراد عينة البنوك الوطنية ، و ٦٣,٥٪ من أفراد عينة البنوك المشتركة). وفيما يتعلق بعدد سنوات التعامل مع البنك ، يلاحظ من نفس الجدول أن (٦٦,٨٪) من عينة البنوك الوطنية و(٧٥٪) من عينة البنوك المشتركة يقل تعاملهم عن عشر سنوات . ويتشابه أفراد العينتين إلى حد كبير بالنسبة لحالتهم الاجتماعية ، حيث يمثل المتزوجون (٧٦,٧٪) من أفراد عينة البنوك الوطنية و(٧٧,١٪) من أفراد عينة البنوك المشتركة . أما بالنسبة للمستوى التعليمى فيشير الجدول إلى أن (٤٣,٩٪) من أفراد عينة البنوك الوطنية و (٤٥,٨٪) من أفراد عينة البنوك المشتركة تقل مؤهلاتهم التعليمية عن الثانوية العامة ، وأن (٣٦,٣٪) بالنسبة لعينة البنوك الوطنية و (٤٠,٧٪) من عينة البنوك المشتركة حاصلون على مؤهلات جامعية . أما بالنسبة للدخل الشهرى ، فتشير البيانات إلى أن حوالى ثلثى عينة أفراد البنوك الوطنية (٦٢,٢٪) تقل دخولهم الشهرية عن (٨٠٠٠) ريال ، فى حين أن حوالى نصف أفراد عينة البنوك المشتركة (٥١,٣٪) تزيد دخولهم الشهرية عن هذا المستوى .

الجدول رقم (٢)

الخصائص الديموغرافية لأفراد عينتى الدراسة

المتغير	البنوك الوطنية ن = ٢٦٢		البنوك المشتركة ن = ٢٣٦	
	ت	٪	ت	٪
١ – العمر :				
٣٠ سنة فأقل	٨٤	٣٢,١	٨٢	٣٤,٦
من ٣١ – ٣٥ سنة	٧٤	٢٨,٢	٦٨	٢٨.٨
من ٣٦ – ٤٠ سنة	٤٩	١٨,٧	٥٨	٢٤,٦
من ٤١ – ٤٥ سنة	٣١	١١,٨	٢٠	٨.٥
أكثر من ٤٥ سنة	٢٤	٩,٢	٨	٣,٤
٢ – التعامل مع البنك :				
٥ سنوات فأقل	٩٢	٣٥,١	٩٨	٤١.٥
من ٦ – ١٠ سنوات	٨٣	٣١,٧	٧٩	٣٣.٥
من ١١ – ١٥ سنة	٥٣	٢٠,٢	٣٣	١٤,٠
أكثر من ١٥ سنة	٣٤	١٣,٠	٢٦	١١,٠
٣ – الحالة الاجتماعية :				
– متزوج	٢٠١	٧٦,٧	١٨٢	٧٧,١
– أعزب	٦١	٢٣,٣	٥٤	٢٢,٩
٤ – المستوى التعليمى :				
– ثانوية وما دون	١١٥	٤٣,٩	١٠٨	٤٥.٨
– جامعي	٩٥	٣٦,٣	٩٦	٤٠,٧
– شهادة عليا	١٨	٦,٩	٨	٣,٤
– أخرى	٣٤	١٣,٠	٢٤	١٠,٢
٥ – الدخل الشهرى (ريال) :				
أقل من ٤٠٠٠ ريال	١٢	٤,٦	٢٤	١٠,٢
من ٤٠٠٠ – ٧,٩٩٩ ريال	١٥١	٥٧,٦	٩٧	٤١,١
من ٨٠٠٠ – ١١,٩٩٩ ريال	٧٣	٢٧,٩	٨٢	٣٤,٧
أكثر من ١٢,٠٠٠ ريال	٢٦	٩,٩	٣٣	١٤,٠

نتائج البحث :

ترتيب أهمية عوامل اختيار البنوك بالمملكة :

يبين الجدول رقم (٣) العوامل المحددة لاختيار العملاء للبنوك فى المملكة (البنوك الوطنية والبنوك المشتركة مجتمعة) مرتبة وفقًا لمتوسطاتها الحسابية . ويظهر الجدول أن هناك ثمانية عوامل تتجاوز متوسطاتها الحسابية (٣) درجات ، وهى :

١ – الشبكة الواسعة من الفروع .
٢ – الثقة فى قدرة البنك على المنافسة .
٣ – معاملة موظفى البنك .
٤ – انتشار آلات الصرف الآلى .
٥ – سمعة البنك .
٦ – موقع البنك .
٧ – المساهمة الاجتماعية للبنك .
٨ – توفر المواقف .

وبالنظر إلى الجدول رقم (٣) نجد أن متوسطات العوامل الثمانية عشر تتراوح ما بين (٣,٩٩) بالنسبة لعامل "الشبكة الواسعة من الفروع" و(١,٨) بالنسبة لعامل "نسبة الفائدة على الودائع". والملاحظ من الجدول أن عامل "الفائدة على الودائع" قد جاء فى آخر القائمة كما هو متوقع ، إذ إنه من المعروف أن معظم عملاء البنوك فى المملكة لا يتقاضون فوائد على ودائعهم من منطلق دينى . وينطبق ذلك أيضًا على انخفاض أهمية عامل "التسهيلات على القروض الشخصية" ، حيث إن نسبة كبيرة من السعوديين يفضلون اللجوء إلى شركات التقسيط وشراء بعض السلع بالتقسيط ومن ثم إعادة بيعها نقداً (خصوصًا السيارات) لتلبية احتياجاتهم المالية بدلاً من الحصول على قروض شخصية من البنوك . وتجدر الإشارة هنا إلى أن (٩٧) عميلاً من مجموع عملاء البنوك الذين أجابوا عن استبانة الدراسة أبدوا ملاحظات على عمل البنوك التجارية ، مشيرين فى ذلك إلى تحريم الشريعة الإسلامية للفوائد الربوية . وفى هذا الصدد أشار المرعبة (١٤٠٧ هـ) إلى أن المحيط الاجتماعى الذى تعمل فيه البنوك بالمملكة يشكل ضغطًا أدبيًا من المجتمع على البنوك بعدم القيام بحملات تسويقية ، وخصوصاً فيما يتعلق بالإعلان عن أسعار الفائدة التى تعد العامل الأساسى لجذب الودائع إليها .

الجدول رقم (٣)

ترتيب عوامل اختيار البنوك وفقاً لمتوسطاتها الحسابية

الترتيب	العامل	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١	الشبكة الواسعة من الفروع	٣,٩٩	١,١٣
٢	الثقة فى قدرة البنك على المنافسة	٣,٩٣	١,١٣
٣	معاملة موظفى البنك	٣,٩١	١,١٢
٤	انتشار آلات الصرف الآلى	٣,٧٤	١,٢١
٥	سمعة البنك	٣,٧١	١,١٤
٦	موقع البنك	٣,٠٤	١,٣٥
٧	المساهمة الاجتماعية البنك	٣,٠٣	١,٣٢
٨	توفر المواقف	٣,٠١	١,٢٤
٩	المظهر الخارجى للبنك	٢,٩٧	١,٢٦
١٠	التسهيلات على بطاقات الائتمان	٢,٧٥	١,٣٣
١١	تحويل جهة العمل للراتب	٢,٦٥	١,٥٥
١٢	العمولات على الخدمات	٢,٥٤	١,٤٦
١٣	توصية الأقارب والأصدقاء	٢,٤٢	١,١٥
١٤	إعلانات البنك	٢,٣٦	١,١٤
١٥	ساعات عمل البنك	٢,٣١	١,٠٨
١٦	التسهيلات على القروض	٢,٢٦	١,٣٥
١٧	السرعة فى تقديم الخدمة	٢,١٠	١,٢٤
١٨	نسبة الفائدة على الودائع	١,٨٠	١,٢٧

المقياس : (١) = غير مهم إطلاقاً (٢) = أهمية ضعيفة (٣) = أهمية متوسطة (٤) = أهمية كبيرة (٥) = أهمية كبيرة جداً

أمـا بالنسـبـة إلى عـوامـل : "السـرعـة فى تقديم الخـدمـة" و"سـاعـات عـمل البنك" و"إعلانات البنك" و"العمولات على الخدمات" و"التسـهيلات على بطاقات الائتمـان" و"المظهر الخارجى للبنك" فلم تحظ بأهمـية لدى عينة هذه الدراسة ؛ لأن البنوك يبدو أنها تتشابه إلى درجة كبيرة فيما يتعلق بهذه الجوانب بالنسبة للعملاء ، وبالتالى فإنها لا تعد مميزات تنفرد بها بنوك معينة عن الأخرى . وفيما يتعلق بعامل "توصية الأقارب والأصدقاء" ، فإنه لا يبدو أن عملاء البنوك يعطون أهمية لأخذ آراء أقاربهم وأصدقائهم عند اتخاذ القرار بفتح حسابات لهم بالبنوك . ولا يتفق تدنى أهمية هذا العامل مع ما توصلت إليه دراسة Yue and Tom (١٩٩٤) بأن توصية الأقارب والأصدقاء جاءت من أهم عوامل اختيار البنوك فى المجتمعات الشرقية. أما تدنى أهمية عامل "تحويل جهة العمل للراتب" لدى العملاء، فيبدو أن الجهات لا تلزم منسوبيها بفتح حسابات فى بنوك محددة لتحويل مستحقاتهم إليها، وإنما تترك لهم حرية اختيار البنوك التى يرغبون فى التعامل معها .

وللتأكد من أن العوامل الثمانية التى تم تحديدها مهمة وتزيد متوسطات درجات أهميتها عن ثلاث درجات تم اختبار الفرضية ($Ho : \mu \geq 3$) باستخدام اختبار (ت) T-test للتأكد من أنها دالة إحصائيًا . وتبين نتيجة الاختبار (الجدول رقم ٤) أن من بين العوامل الثمانية ، هناك خمسة عوامل فقط كانت دالة إحصائيًا وتزيد متوسطاتها الحسابية عن ثلاث درجات . وهذه العوامل هى :

١ – الشبكة الواسعة من الفروع .

٢ – الثقة فى قدرة البنك على المنافسة .

٣ – معاملة موظفى البنك .

٤ – انتشار آلات الصرف الآلى .

٥ – سمعة البنك .

وبالرجوع إلى الجدول رقم (٤) نجد أن عوامل : "توفر المواقف لسيارات العملاء" ، و"المساهمة الاجتماعية للبنك" ، و"موقع البنك" لم تكن دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٥٪) . وقد يعود السبب فى ذلك إلى أن معظم البنوك بالمملكة لا توفر مواقف كافية

ومنظمة لعملائها . أما بالنسبة للمساهمة الاجتماعية للبنوك بالمملكة ، فإنها لم تتجاوز في أهميتها الحد الأدنى المقبول في هذه الدراسة لدى العملاء . وقد تكون محدودية مساهمة البنوك بالمملكة وعدم قيامها بدور بارز وملحوظ لدى العملاء هي السبب في ذلك . وأما عدم حصول موقع البنك على الأهمية المتوقعة لدى العملاء في هذه الدراسة فإنه قد يعزى إلى سهولة المواصلات بالمملكة ، ووجود الشبكة السعودية لآلات الصرف الآلي التي تتيح للعملاء الحصول على الخدمات البنكية بيسر وسهولة دون الحاجة للذهاب إلى مقر البنك .

الجدول رقم (٤)

اختبار جوهرية العوامل الثمانية

م	العامل	قيمة (ت) (Ho : μ≥3)	مستوى الدلالة
١	الشبكة الواسعة من الفروع	١٩,٥٢	٠,٠٠٠*
٢	الثقة في قدرة البنك على المنافسة	١٨,٣٣	٠,٠٠٠*
٣	معاملة موظفي البنك	١٨,١٠	٠,٠٠٠*
٤	انتشار آلات الصرف الآلي	١٣,٦٧	٠,٠٠٠*
٥	سمعة البنك	١٣,٧٨	٠,٠٠٠*
٦	موقع البنك	٠,٥٣	٠,٦٠
٧	المساهمة الاجتماعية للبنك	٠,٤٨	٠,٦٤
٨	توفر المواقف	٠,٢٣	٠,٨٣

* مستوى الدلالة المعنوية عند (٠,٠١) ، (μ≥3)

نتيجة اختبار فرضية الدراسة الأولى :

لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالات إحصائية بين العوامل المحددة لسلوك العملاء فى اختيار البنوك تعود إلى طبيعة البنك من حيث كونه وطنياً أو مشتركاً فقد تم استخدام اختبار (ت) لتحقيق هذا الغرض . ويوضح الجدول رقم (٥) نتائج الاختبار بالنسبة للمعايير الخمسة التى كانت دالة إحصائياً . وتشير النتائج فى الجدول إلى وجود اختلافات إحصائية ذات دلالات معنوية فى أهمية عوامل اختيار البنوك الوطنية والبنوك المشتركة لدى عملاء البنوك . ووفقاً لهذه النتائج ، فإن عملاء البنوك الوطنية وعملاء البنوك المشتركة يختلفون فى أهمية عاملين اثنين فقط هما : الشبكة الواسعة من الفروع ، ومعاملة موظفى البنوك . من ناحية أخرى ، لم تؤيد النتائج وجود اختلافات بين عملاء البنوك الوطنية وعملاء البنوك المشتركة فيما يتعلق بعوامل : "الثقة فى قدرة البنك على المنافسة" ، و"انتشار آلات الصرف الآلى" ، و"سمعة البنك" . وقد يكون السبب فى تجانس آراء عملاء البنوك الوطنية وعملاء البنوك المشتركة حيال أهمية هذه العوامل أن البنوك جميعها بالنسبة للعملاء متقاربة فى قدراتها على المنافسة ، وفى السمعة التى تتمتع بها ، وفى انتشار آلات الصرف الآلى .

الجدول رقم (٥)

مقارنة بين أهمية عوامل اختيار البنوك بين البنوك الوطنية والبنوك المشتركة

العامل	ترتيب الوسط الحسابى		قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	البنوك الوطنية	البنوك المشتركة			
الشبكة الواسعة من الفروع	٤,١٢	٣,٨٤	٢,٧٨	٤٥٠,٢	**٠,٠٠٥**
الثقة فى قدرة البنك على المنافسة	٣,٩٣	٣,٩٢	٠,١٥	٤٨٣,٧	٠,٨٨١
معاملة موظفى البنك	٣,٨١	٤,٠٣	٢,١٥ -	٤٩٠,٩	**٠,٠٣٢**
انتشار آلات الصرف الآلى	٣,٨٣	٣,٦٤	١,٧٢	٤٨١,٢	٠,٠٨٥
سمعة البنك	٣,٧٠	٣,٧١	٠,٠٩٣	٤٧٦,٦	٠,٩٣

* مستوى الدلالة المعنوية عند (٠,٠٥) .
** مستوى الدلالة عند (٠,٠١) .

لقد أظهرت نتائج هذا البحث أن عملاء البنوك الوطنية وعملاء البنوك المشتركة يختلفون فى أهمية عامل انتشار فروع البنوك . وبالنظر إلى المتوسط الحسابى لعينة البنوك الوطنية (٤,١٢) والمتوسط الحسابى لعينة البنوك المشتركة (٣,٨٤) نجد أن عملاء البنوك الوطنية أعطوا انتشار فروع البنك أهمية أكبر من عملاء البنوك المشتركة . وتنبع أهمية انتشار فروع البنك من أن العملاء يستطيعون الحصول على الخدمات البنكية التى تستدعى حضورهم الشخصى بيسر وسهولة نظراً لتواجد فروع البنك فى أماكن جغرافية متعددة . وفى واقع الأمر ، فإن البنوك الوطنية تتفوق على البنوك المشتركة من حيث عدد الفروع ، على الرغم من أن البنوك المشتركة أكثر عدداً من البنوك الوطنية . ويشير الجدول رقم (٦) إلى أن عدد فروع البنوك الوطنية (٨٠٤) فرعاً ، بينما عدد البنوك المشتركة (٣١٧) فرعاً .

الجدول رقم (٦)

فروع البنوك الوطنية والبنوك المشتركة عام ١٩٩٨م

	البنك	عدد الفروع
البنوك الوطنية	شركة الراجحى المصرفية	٣٦٤
	البنك الأهلى التجارى	٢٤٧
	بنك الرياض	١٩٣
	المجموع	**٨٠٤**
البنوك المشتركة	البنك السعودى الأمريكى	٤٣
	البنك العربى الوطنى	١١٥
	البنك السعودى البريطانى	٦٨
	البنك السعودى الهولندى	٣٦
	البنك السعودى الفرنسى	٥٥
	المجموع	**٣١٧**
	المجموع الكلى	**١١٢١**

المصدر : مؤسسة النقد العربى السعودى .

نتيجة اختبار فرضية الدراسة الثانية :

١- الشبكة الواسعة من الفروع :

ولمعرفة مدى وجود اختلافات بين عملاء البنوك تبعًا للعوامل الشخصية (العمر ، الحالة الاجتماعية ، المستوى التعليمى ، طبيعة العمل ، والدخل) وفترة التعامل مع البنك ، فيما يتعلق بأهمية عامل انتشار فروع البنوك ، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتحقيق هذا الهدف . ويبين الجدول رقم (٧) نتيجة هذا الاختبار ، حيث يشير إلى أن عملاء البنوك يختلفون حول أهمية انتشار فروع البنوك حسب "فترة التعامل مع البنك" و"العمر" و"الحالة الاجتماعية" .

وفيما يتعلق بفترة التعامل مع البنك نجد أن المتوسطات الحسابية لهذا المتغير تشير إلى أن درجة أهمية انتشار الفروع بالنسبة للعملاء ترتفع مع ازدياد فترة التعامل مع البنك . وكذلك الحال بالنسبة للعمر ، حيث نجد أن أهمية انتشار الفروع ترتفع مع زيادة أعمار العملاء . وقد يعنى ذلك أنه مع تقدم العميل فى العمر تزيد ارتباطاته ومشاغلة الحياتية ، وتقل رغبته وقدرته على الحركة والانتقال من مكان إلى آخر . وبناءً على ذلك ، فإنه يفضل البنوك التى لها فروع منشرة فى أماكن كثيرة حتى يسهل عليه الوصول إليها والحصول على الخدمات البنكية التى يحتاج إليها، وتبعاً لذلك تزداد أهمية هذا العامل فى تحديد البنك المناسب . أما اختلاف عملاء البنوك فى أهمية انتشار الفروع من حيث الحالة الاجتماعية ، فإننا نلاحظ من الجدول أن العملاء غير المتزوجين يميلون إلى إعطاء أهمية أكبر لانتشار الفروع من العملاء المتزوجين .

الجدول رقم (٧)

أثر العوامل الشخصية فى أهمية عامل انتشار فروع البنوك

العامل		المتوسط الحسابى للأهمية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
فترة التعامل مع البنوك	من ١-٥ سنوات	٣,٦٦	٩,٦٧	**٠,٠٠٠
	من ٦-١٠ سنوات	٤,١٠		
	من ١١-١٥ سنة	٤,٢٨		
	أكثر من ١٥ سنة	٤,٣٠		
العمر	أقل من ٢٥ سنة	٣,٥٩	٢,٩٧	*٠,٠٢
	من ٢٥-٣٠سنة	٣,٩٢		
	من ٣١-٣٥ سنة	٤,٢٠		
	من ٣٦-٤٠ سنة	٣,٨٥		
	أكثر من ٤٠ سنة	٤,١٠		
الحالة الاجتماعية	متزوج	٣,١٠	٧,٣٥	**٠,٠٠
	أعزب	٣,٧٤		
المستوى التعليمى	أقل من الثانوية	٣,٩١	٠,٥٠	٠,٧٤
	الثانوية	٤,٠٣		
	جامعى	٣,٩٤		
	عليا	٣,٨٥		
	أخرى	٤,١٣		
طبيعة العمل	موظف حكومى	٣,٩٨	١,٢٧	٠,٢٨
	موظف فى القطاع الأهلى	٣,٩١		
	موظف عسكرى	٤,٢٠		
	رجال أعمال	٣,٦٠		
الدخل	أقل من ٤٠٠٠ ريال	٤,٠٠	٤,٤٦	٠,٧١
	من ٤٠٠٠-٧٩٩٩ ريال	٣,٩٣		
	من ٨٠٠٠-١١٩٩٩ ريال	٤,٠٦		
	أكثر من ١٢٠٠٠ ريال	٤,٠٢		

* مستوى الدلالة المعنوية عند (٠,٠٥) .

** مستوى الدلالة المعنوية عند (٠,٠١) .

٢- معاملة موظفى البنك :

وفيما يتعلق بعامل "حسن تعامل موظفى البنك مع العملاء" ، أظهرت النتائج أن عملاء البنوك الوطنية وعملاء البنوك المشتركة يختلفون فى أهمية هذا العامل . وبمقارنة الوسط الحسابى لأهمية هذا العامل بالنسبة لعملاء البنوك الوطنية (٣,٨١) مع الوسط الحسابى للبنوك المشتركة (٤,٠٣) نجد أن عملاء البنوك المشتركة يعطون تعامل الموظفين أهمية أكبر من البنوك الوطنية . وقد يعزى تفوق البنوك المشتركة فى تعامل موظفيها مع العملاء بالمقارنة مع البنوك الوطنية إلى أن هذه البنوك أكثر دقة فى اختيارها للموظفين الذين يتعاملون مع العملاء ، إلى جانب أنها ربما تزيد من مهاراتهم فى التعامل مع العملاء من خلال إلحاقهم ببرامج تدريبية مصممة لهذا الغرض .

ولمعرفة مدى وجود اختلافات بين عملاء البنوك تبعًا للعوامل الشخصية (العمر ، والحالة الاجتماعية ، والمستوى التعليمى ، وطبيعة العمل ، والدخل) وفترة التعامل مع البنك فيما يتعلق بأهمية عامل تعامل موظفى البنوك مع العملاء ، تم استخدام اختبار التباين (ANOVA) لهذا الغرض . ويبين الجدول رقم (٨) أن عملاء البنوك يختلفون حيال أهمية تعامل موظفين البنوك وفقاً للدخل فقط . وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لفئات الدخل الأربع نجد أن أهمية تعامل موظفى البنوك لدى العملاء ترتفع مع ارتفاع دخولهم الشهرية ، حيث تدرجت أهمية هذا العامل بالنسبة للعملاء الذين تقل دخولهم الشهرية عن (٤٠٠٠) ريال من (٣,٨٣) إلى (٤,٢٤) مقارنة بالعملاء الذين تزيد دخولهم الشهرية عن (١٢٠٠٠) ريال . وتدل هذه النتيجة على أن العملاء ذوى الدخول المرتفعة يعطون أهمية أكبر لتعامل موظفى البنوك معهم .

الجدول رقم (٨)

أثر العوامل الشخصية فى أهمية عامل معاملة موظفى البنوك

العامل		المتوسط الحسابى للأهمية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
فترة التعامل مع البنوك	من ١-٥ سنوات	٣,٩٧	١,٤٦	٠,٢٢
	من ٦-١٠ سنوات	٣,٨٠		
	من ١١-١٥ سنة	٤,١٠		
	أكثر من ١٥ سنة	٣,٨٣		
العمر	أقل من ٢٥سنة	٣,٧٠	١,٥٢	٠,١٩
	من ٢٥-٣٠ سنة	٣,٨١		
	من ٣١-٣٥ سنة	٤,١٠		
	من ٣٦-٤٠ سنة	٣,٨٣		
	أكثر من ٤٠ سنة	٣,٩٥		
الحالة الاجتماعية	متزوج	٣,٩١	٠,٠١	٠,٩٤
	أعزب	٣,٩٠		
المستوى التعليمى	أقل من الثانوية	٣,٨٧	٠,٧٦	٠,٥٥
	الثانوية	٣,٨٤		
	جامعى	٤,٠١		
	عليا	٤,٠٠		
	أخرى	٣,٨٠		
طبيعة العمل	موظف حكومى	٣,٨٨	٠,٠٩	٠,٤٦
	موظف فى القطاع الأهلى	٣,٩٠		
	موظف عسكرى	٤,٠٢		
	رجل أعمال	٣,٦٧		
الدخل	أقل من ٤٠٠٠ ريال	٣,٨٣	٢,٦٢	*٠,٠٥
	من ٤٠٠٠-٧٩٩٩ ريال	٣,٨١		
	من ٨٠٠٠-١١٩٩٩ ريال	٣,٩٧		
	أكثر من ١٢٠٠٠ ريال	٤,٢٤		

* مستوى الدلالة المعنوية عند (٠,٠٥) .

ملخص نتائج الدراسة :

لقد أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على أهم العوامل المحددة لسلوك العملاء السعوديين فى اختيارهم للبنوك الوطنية والبنوك المشتركة فى مدينة الرياض . وقد أظهرت نتائج الدراسة أن عملاء البنوك الوطنية وعملاء البنوك المشتركة يختلفون فى أهمية عوامل اختيارهم للبنوك . وعلى وجه التحديد ، خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ- إن أهم عوامل اختيار العملاء السعوديين للبنوك تنحصر فى خمسة عوامل ، هى :

١- الشبكة الواسعة من الفروع .

٢- الثقة فى قدرة البنك على المنافسة .

٣- معاملة موظفى البنك .

٤- انتشار آلات الصرف الآلى .

٥- سمعة البنك .

ب - إنه على الرغم من أهمية العوامل الخمسة بالنسبة لعملاء البنوك بشكل عام فى اختيارهم للبنوك ، إلا أن عملاء البنوك الوطنية وعملاء البنوك المشتركة يختلفون فى أهمية عامل "انتشار الفروع" وعامل "معاملة موظفين البنك" .

جـ - إن عامل انتشار فروع البنوك أهم العوامل المحددة لسلوك عملاء البنوك الوطنية فى اختيارهم لهذه البنوك .

د - إن عامل حسن معاملة الموظفين للعملاء أهم العوامل المحددة لسلوك عملاء البنوك المشتركة فى اختيارهم لهذه البنوك .

هـ - إن أهمية انتشار فروع البنوك بالنسبة للعملاء ترتفع كلما طالت فترة تعامل العميل مع البنك .

و - إن أهمية انتشار فروع البنوك ترتفع بازدياد أعمار العملاء .

ز - إن عملاء البنوك غير المتزوجين يعطون أهمية أكبر لانتشار فروع البنوك .

حـ - إن أهمية معاملة موظفى البنك للعملاء ترتفع مع ارتفاع الدخول الشهرية للعملاء .

التوصيات :

فى ضوء النتائج التى توصلت إليها الدراسة يوصى الباحث بما يلى :

١ - أن تعطى البنوك الوطنية أهمية أكبر لتعامل موظفيها مع العملاء وذلك من خلال إلحاقهم ببرامج تدريبية خاصة لإكسابهم المهارات اللازمة فى التعامل مع العملاء قبل مباشرتهم لمهامهم الوظيفية . إضافة إلى ذلك ، ينبغى على البنوك الوطنية أن تعطى أهمية خاصة فى اختيار الموظفين الذين توكل إليهم مهام خدمة العملاء ، وذلك وفقًا لمعايير علمية موضوعية .

٢ - أن تعمل البنوك المشتركة على زيادة عدد فروعها وفتحها فى أحياء تتميز بكثافة سكانية عالية ، إذا ما رغبت فى استقطاب مزيد من العملاء .

٣ - أن تولى البنوك مزيداً من الاهتمام بسمعتها وقدراتها على المنافسة والبقاء فى السوق البنكى ، وذلك من خلال تصميم برامج تسويقية موجهة إلى العملاء تهدف إلى إقناعهم بقدرتها على البقاء والاستمرارية .

٤ - أن تعطى البنوك المزيد من الشفافية لأوضاعها المالية وممارساتها الإدارية ، مع نشر ذلك فى وسائل الإعلام المختلفة بهدف تحسين سمعتها وكسب ثقة وولاء عملائها .

٥ - بما أن هذه الدراسة تعتبر النواة الأولى فى موضوع عوامل اختيار العملاء للبنوك - وذلك حسب معرفة الباحث - فإن الباحث يوصى بإعادة إجراء هذه الدراسة بحيث تشتمل على عينة من عملاء البنوك فى مناطق المملكة المختلفة .

٦ - يرى الباحث أنه من الأهمية بمكان إجراء بحوث فى هذا الموضوع تركز على رضاء عملاء البنوك عن الخدمات البنكية ومستوى جودة تلك الخدمات .

٧ - فى ظل العولمة الاقتصادية وإمكانية الحصول على الخدمات البنكية من بنوك خارج الحدود القطرية عبر شبكة الإنترنت ، فإن الباحث يوصى بإجراء دراسات فى هذا المجال للتعرف على توجهات العملاء السعوديين والوافدين إلى المملكة نحو تلك الخدمات ، وانعكاسات ذلك على البنوك بالمملكة .

المراجـــع

أولاً - المراجع العربية :

١ - البساط ، هشام (١٩٨٨) . **الاتجاهات الحديثة فى التسويق المصرفى** . بيروت : اتحاد المصارف العربية .

٢ - حسن ، السيد المتولى (١٩٩٠) . "نحو نموذج تسويقى شامل لحصر متغيرات تعامل المواطن العربى مع القطاع المصرفى". **التجارة والتمويل** ، العدد الثانى ، السنة العاشرة ، ص ص (١٧٩-٢٢٨) .

٣ - حماد ، طارق عبد العال (١٩٩٩) . **تقييم أداء البنوك التجارية: تحليل العائد والمخاطرة** . الإسكندرية : الدار الجامعية .

٤ - حمادى ، حسين (١٩٩١) . **التميز فى خدمة العملاء** . القاهرة : مركز أكسفورد للاستشارات والتدريب الإدارى .

٥ - المرعبة ، عبدالله سعود (١٤٠٧هـ) . **تسويق الخدمات فى البنوك التجارية** . بحث غير منشور لنيل شهادة برنامج الدراسات البنكية المتقدمة ، الرياض : معهد الإدارة العامة .

٦ - معلا ، ناجى (١٩٩٤) . **أصول التسويق المصرفى** . عمّان : مطابع الصفوة .

٧ - هيجان ، عبد الرحمن بن أحمد (١٤٢٠). "معوقات الإبداع فى المنظمات السعودية". **الإدارة العامة** ، المجلد التاسع والثلاثون ، العدد الأول ، ص ص (١- ٧٧) .

ثانيـاً - المراجع الأجنبية :

1 - Aaker, D., and Day, G. (1986). **Marketing Research.** New York : John Wiley & Sons.

2 - Allaire, Y. (1972). "Some Marketing Thoughts on Competetion between Banks and Near Banks" . **Institute of Canadian Banker Review,** Vol. 5, No. 1, P. 6.

3 - Anderson, W. T. Jr., E. P. Cox, and D. G. Fulcher (1976). "Bank Selection Decision and Market Segmentation" . **Journal of Marketing,** Vol. 40, No. 1, PP.40-50.

4 - Berry, Leonard L. (1968). "Banking, Marketing and the Image Concept" . **Arizona Business Bulletin,** November, PP. 239-244.

5 - Denton, Luther and Allan. K. K. (1991). "Bank Selection Criteria of Multiple Bank Users in Hong Kong" . **International Journal of Bank** Marketing, Vol. 9, No. 5, PP. 23-34, .

6 - Hood, J. M., and C. G. Walters. (1985). "Banking on Established Customers". **Journal of Retail Banking,** Vol. 1, PP. 35-40.

7 - Humhpreys, Kim (1997) Banking on the Web: Security First Network Bank and the Development of Virtual Financial Institutions. In **Banking and Finance on the Internet,** ed. Mary J. Cronin. Van New York : Nostrand Reinhold, PP. 75 -107

8 - Kalakota, Ravi, and Frances Frei. (1997). Frontiers of On - Line Financial Services. In **Banking and Finance on the Internet,** ed. Mary J. Cronin. New York: Van Nostrand Reinhold, PP. 19 - 74 .

9 - Larche, M., J. Rosenblatt, and T. Manning. (1986). "Service Used and Factors Considered Important in Selecting a Bank: An Important Investigation Across Diverse Demographic Segments" . **International Journal of Bank Marketing,** Vol. 4, No. 1, PP. 35-55.

10 - Lewis, B. R. (1989). Marketing Bank Services. In **Marketing in thee Service Industries.** ed. G. Foxall, London: Frank Cass.

11 - Martenson, R. (1985). "Consumer Choice Criteria in Retail Bank Selection". **International Journal of Bank Marketing,** Vol. 3, No. 2, PP. 64-74.

12 - Mylonakis, J., P. G. Malliaris, and G. J. Siomkos. (1998). "Marketing - Driven Factors Influencing Savers in the Hellenic Bank Market" . **Journal of Applied Business Research,** Vol. 14, No. 2, PP. 109-116.

13 - Tan, Chin T., and C. Chua. (1986). "Intention, Attitude and Social Influence in Bank Selection: A Study in an Oriental Culture" . **International Journal of Bank Marketing,** Vol. 4, No. 3, PP. 43-53.

14 - Yue, H. K., and Gail Tom. (1994). "How the Chinese Select Their Banks". **Journal of Retail Banking,** Vol. XVI, No. 4, PP. 36-40.

● الإدارة العـــــامــــة
● المجلد الأربعـــــون
● العــــــدد الرابـــع
● شـــــوال ١٤٢١ هـ
● يـــنـــايـــر ٢٠٠١ م

التقصى عن بعض المتغيرات المتوقع أن تؤثر على سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء : دراسة ميدانية

د . أحمد مداوس اليامى *

المقدمة :

إن أحد مواضيع التغذية العكسية عن الأداء ، الذى حظى باهتمام متزايد من الباحثين هو موضوع سلوك البحث عن تغذية عكسية (انظر مثلاً ، Ashford, 1993; Larson, 1989; Levy, Albright, Cawley & Williams, 1995; London, 1997) . وأحد أسباب هذا الاهتمام هو أن التنظير الحديث فى موضوع سلوك البحث عن تغذية عكسية قد غيّر اتجاه التقصى عن مفهوم التغذية العكسية فى المنظمات الإدارية . وفى بحث قيّم ، اقترح (Ashford & Cummings, 1983) أن معظم البحوث فى مجال التغذية العكسية قد عاملت متلقى التغذية العكسية على أنه غير نشط نسبيًا (انظر مثلاً ، Ammons, 1956; Ilgen, Fisher & Taylor, 1979) . وهذا يعنى أنه قد تم النظر إلى أن التغذية العكسية تعطَى للمتلقين دون أى مجهود مبذول من قِبلهم .

لقد جادل (Ashford & Cummings, 1983) بأن وجهة النظر السابقة هى وجهة نظر مبسّطة بشكل مفرط عندما نأخذ فى الاعتبار أن التغذية العكسية هى مورد ثمين لدى الأشخاص فى المنظمات ، كما هى الحال فى أنها (أى التغذية العكسية) تعتبر مورداً مفيدًا ومهمًا بالنسبة للمنظمات الإدارية . وهذا يعنى أن الموظفين كثيرًا ما يرغبون فى تحقيق العديد من الأهداف ، مثل هدف القيام بأداء جيد ، وهدف النجاح داخل المنظمة . ووصولاً إلى المدى الذى يكون فيه هدف القيام بأداء جيد والأهداف الشخصية الأخرى مهمة بالنسبة للشخص صاحب تلك الأهداف ، فإن التغذية العكسية عن سلوكه الهادف

* أستاذ مساعد بقسم الإدارة العامة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود .

إلى إحراز تلك الأهداف تصبح مورداً معلوماتيًا ثمينًا . والنظر إلى التغذية العكسية كمورد للشخص يقترح ما يلي : "فى الحالات التى تُعد فيها التغذية العكسية كمورد ذى قيمة ، فإنه من المفروض أن يكون الأشخاص مدفوعين للبحث عنها" (Ashford & Cummings, 1983 : 372) .

إن قيمة أى مورد تنتج من "الأشياء النهائية" التى يساعد هذا المورد على إحرازها . وهذا ينطبق على التغذية العكسية ، حيث إنها - كمورد - تمكّن أى شخص من إحراز العديد من "النواتج النهائية" (Ashford & Cummings, 1983) . كمثال ، لقد تم الافتراض أن التغذية العكسية تعتبر شيئًا أساسيًا فى إنتاج الصورة الذهنية التى يرسمها الشخص لنفسه عن نفسه أو مفهوم الذات . وهذا يعنى أن الأشخاص يضعون صورة ذهنية عن أنفسهم من خلال تفاعلهم مع الآخرين وبناءً على التغذية العكسية التى يحصلون عليها بشكل مستمر (Shrauger & Schoeneman, 1979) . أما فيما يخص الأجهزة التنظيمية فإن التغذية العكسية تخدم كمورد للموظفين ، حيث تساعد على "الإحراز الفعال" لأهداف متعددة ، مثل الأداء المقبول من قبل الآخرين (Ashford & Cummings, 1983) .

والسؤال ، إذاً ، هو : كيف يسلك الأشخاص عندما يبحثون عن تغذية عكسية ؟ وفقًا لما قاله "أشفورد وكمينقز" هناك إستراتيجيتان من خلالهما يمكن للمتلقين إحراز تغذية عكسية ، هما : إستراتيجية الملاحظة ، وإستراتيجية السؤال المباشر . فإستراتيجية الملاحظة تعنى أن الشخص المتلقى ينتبه إلى البيئة المحيطة ويأخذ معلومات منها . وهذا يعنى أن هذه الإستراتيجية تستلزم ملاحظة الموقف أو الحالة وسلوكيات الآخرين لاستنباط تلميحات مفيدة كتغذية عكسية . بعد ذلك ، يجب أن تفسّر تلك التلميحات من قبل الشخص الملاحظ من أجل استخدامها كوسيلة لتحقيق الأهداف المرغوب فيها . وتشكل الأهداف ، كنقاط مرجعية ، كلاً من المعايير التى تقارن بها التغذية العكسية ، والمخطط المفيد فى استخلاص المعانى من التلميحات الكثيرة والمتوفرة فى البيئة . باختصار ، فإن إستراتيجية الملاحظة "هى عبارة عن عملية استخلاص أو تركيب المعنى ، والتى ، بالتالى ، تتكون من درجة مناسبة من التفسير ، والاستنتاج" (Ashford & Cummings, 1983:383) .

وفيما يتعلق بإستراتيجية الملاحظة هناك نوعان رئيسيان . النوع الأول يتطلب أن يُلاحظ الأشخاص ردود فعل الآخرين تجاه سلوكهم ، وهذا النوع يسمى "التقييم التأملي" . ومن خلال هذا التقييم يحرز الأشخاص تلميحات عن كيف يقيّم الآخرين سلوكيات معينة . أما النوع الثانى فيتم عندما يقارن الأشخاص بين سلوكياتهم وسلوكيات الآخرين ، وهذا النوع يسمى "التقييم المقارن" . وفى التقييم المقارن يستنتج الشخص التقييم من خلال مقارنة سلوكه أو قدراته بسلوك أو قدرات شخص آخر (Ashford & Cummings, 1983; Jones & Gerard, 1967) . ولأن كلا هذين النوعين يعتبر داخل إستراتيجية الملاحظة ، فإنه من الواضح أن كليهما يتطلب الاستنتاج (Ashford & Cummings, 1983) . وفى هذه الورقة ، فإن إستراتيجية الملاحظة تعنى أن الباحث عن تغذية عكسية يُلاحظ ، سواءٌ بالتأمل أو بالمقارنة ، الموقف أو الحالة وسلوكيات الآخرين المحيطين به ، ومن ضمنهم الرئيس المباشر ؛ لاستنباط تلميحات مفيدة كتغذية عكسية عن الأداء .

وإستراتيجية السؤال المباشر هى الإستراتيجية الثانية للبحث عن تغذية عكسية . وعند استخدام هذه الإستراتيجية يحاول أى باحث عن تغذية عكسية زيادة مخزون المعلومات المتعلقة به من خلال سؤال الآخرين مباشرة عن ملاحظاتهم و/أو تقييماتهم للسلوك الذى يرغب معرفته . ومن الممكن أن نميّز بوضوح بين السؤال المباشر والملاحظة . ففى حين أن استخدام إستراتيجية الملاحظة تتضمن الانتباه النشط للبيئة التى تحتوى على المعلومات واستنباط التغذية العكسية ، فإن إستراتيجية السؤال المباشر تتضمن استهلال العملية بسؤال الآخرين مباشرة عن تغذية عكسية (Ashford & Cummings, 1983) . وبرغم أنه من الممكن استخدام إستراتيجية السؤال المباشر مع عدة مصادر للتغذية العكسية فى المنظمة الإدارية ، إلا أن إستراتيجية السؤال المباشر فى هذه الدراسة تعنى أن الباحث عن تغذية عكسية عن الأداء يسأل مباشرة من مصدر واحد فقط : المشرف المباشر .

إن المعلومات عن لماذا يعتزم الموظفون استخدام إحدى الإستراتيجيتين السابقتين أكثر من استخدام الأخرى سوف تكون مفيدة عند تصميم أنظمة التغذية الراجعة فى المنظمات الإدارية . وفى هذا الوقت ، ما زال هناك الكثير الذى يراد تعلمه أو معرفته ، خصوصاً بين الموظفين الناطقين بالعربية ، عن العوامل والمتغيرات الشخصية والموقفية

التى يمكن أن تؤثر على استخدام الملاحظة والسؤال المباشر عند البحث عن تغذية عكسية عن الأداء ، حيث إن هناك غياباً تاماً لأى دراسات حول هذا الموضوع . أما فى أدبيات الإدارة التى كتبت باللغة الإنجليزية فقد تم القيام ببعض الدراسات الميدانية (Ashford, 1986; Ashford & Cummings, 1985; Levy, et al., 1995) ، والدراسات المعملية (Morrison & Weldon, 1990; Northcraft & Ashford, 1990) ؛ للتقصى عن العوامل التى ربما تؤثر على سلوك الموظفين فيما يخص بحثهم عن تغذية عكسية فى المنظمات الإدارية ، وعلى ذلك الأساس تقوم مراجعة الأدبيات فى هذه الورقة .

مشكلة الدراسة :

من المسلّم به أن إنتاجية المنظمة تعتمد بشكل كلى على عدة عوامل رئيسية ، منها : مستوى الأداء المبذول من قبل الأفراد العاملين فى المنظمة . أما أداء العاملين بالذات فيتأثر بعدة عوامل رئيسية ، منها مدى الاتصال بين المشرف المباشر ومرؤوسيه . ومن فروع الاتصال بين المشرف المباشر ومرؤوسيه التغذية العكسية عن أداء المرؤوسين ، سواءً بدأ المشرف فى إعطائها للمرؤوسين ، أو بحث المرؤوسون أنفسهم عن هذا النوع من التغذية العكسية . وبناءً على ما تقدم تنطلق مشكلة هذه الدراسة من الرغبة فى معرفة مدى تكرار بحث المرؤوسين عن تغذية عكسية عن الأداء ، وما هى بعض المتغيرات التى ربما تؤثر فى سلوكهم عند البحث عن هذا النوع من المعلومات ؟

أهداف الدراسة :

الهدف الرئيسى لهذه الدراسة هو التقصى عن بعض المتغيرات التى ربما تؤثر على سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء بين موظفين ناطقين باللغة العربية داخل جهاز تنظيمى . أما الهدف الآخر لهذه الدراسة ، والمترتب على الهدف الرئيسى ، فهو تعريف المشرفين والمرؤوسين بالعوامل التى تؤثر على سلوك الموظفين عند بحثهم عن تغذية عكسية عن الأداء ، وإعطائهم بعض التوصيات ؛ وذلك من أجل إحداث الاستفادة القصوى من بيئة التغذية الراجعة داخل الأجهزة الإدارية ؛ من أجل تحسين الأداء الفردى للعاملين .

الإطار النظرى للدراسة :

قبل البدء فى مراجعة الأدبيات الخاص بموضوع هذه الدراسة ، لا بد من الإشارة إلى نقطة هامة وهى غياب البحوث باللغة العربية فى هذا الموضوع . وبرغم أن الباحث قد قام ببحث مكثف آليًا ويدويًا عن أى كتابات نظرية (من التنظير) أو دراسات تطبيقية فيما يخص مفهوم التغذية العكسية بشكل عام ، وموضوع البحث عن تغذية عكسية عن الأداء بشكل خاص ، إلا أنه لم يجد إلا دراسة تطبيقية واحدة فقط ولكنها لا تتعلق بموضوع الدراسة الحالية . لذلك ، فإن مراجعة الأدبيات والفرضيات تعتمد اعتمادًا كليًا على الأدبيات التى كتبت باللغة الإنجليزية .

المتغيرات المتعلقة بالاختلافات الشخصية :

من المفروض أن يختلف الأشخاص فى درجة اعتمادهم على أو رغبتهم فى الحصول على تغذية عكسية عن الأداء من مصادر خارجية . لقد تمت الإشارة سابقًا إلى أنه قد تم اختيار ثلاثة متغيرات تتعلق بالاختلافات الشخصية ؛ وذلك لاختبار علاقتها مع سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء .

١ - التغاضى عن الغموض :

المتغير الأول من المتغيرات المتعلقة بالاختلافات الشخصية هو تغاضى الموظف عن الغموض فى بيئة العمل . فيقترح (Nutt, 1989) أن الغموض يبرز عندما لا يكون بالإمكان تشخيص العناصر الرئيسية فى موقف ما . وفى كلمات أخرى ، فإن الغموض يظهر عندما تكون العوامل المهمة إما غير واضحة ، وإما غير معروفة . وفى هذه الدراسة فإن تغاضى الموظف عن الغموض يعنى أن هذا الموظف قادر على التعايش والتعامل مع مجريات العمل ، واتخاذ قرارات فيما يخص مهامه ، دون الحاجة إلى مدخلات/معلومات من مصادر خارجية ، مثل المشرف المباشر (Bunder, 1962; Bennett, Herold & Ashford,1990) .

أما عن اختلاف الأشخاص فى التغاضى عن الغموض ، فتقترح أدبيات التغاضى عن الغموض أن الأشخاص يختلفون حول كيف تكون المواقف الغامضة مقلقة ذهنيًا

لهم (Bunder, 1962; MacDonald, 1979) . أيضًا تقترح هذه الأدبيات أن الأشخاص يختلفون فى قدراتهم على التغاضى عن الغموض (Nutt, 1989) ، وبالتالى فإن تلك القدرات ربما تؤثر على سلوكهم الشخصى فى التعامل مع المواقف الغامضة . وعندما تكون قدرات الأشخاص على التغاضى عن الغموض مرتفعة ، فإنهم لا يجدون المواقف الغامضة مزعجة أو مقلقة نفسيًا ، وبالتالى سوف يكونون مدفوعين بدرجة أقل للتخلص من هذا الإزعاج . فى المقابل ، عندما يكون لدى الأشخاص مستوى منخفض من التغاضى عن الغموض ، فإنهم سوف يشعرون بأن أى غموض يعتبر مزعجًا نفسيًا ، وسوف يكونون مدفوعين أكثر لمواجهة المواقف الغامضة من خلال البحث عن معلومات ؛ لكى يصبحوا قادرين على كشف الغموض والتخلص من الإزعاج النفسى . باختصار ، فالتغاضى عن الغموض المنخفض يؤدى إلى زيادة فى السلوك ، مثل سلوك البحث عن تغذية عكسية ؛ من أجل كشف أى غموض فى الموقف الذى يواجهه الشخص ، وبالتالى التخلص من الإزعاج النفسى الذى سُبب بواسطة ذلك الموقف الغامض (Ashford & Cummings, 1983; Eysenck, Arnold & Meili, 1972) .

وفى دراستهم الميدانية ، وجد (Ashford & Cummings, 1985) بعض الدعم لدور هذا الاختلاف الشخصى على سلوك البحث عن تغذية عكسية . لقد وجدا أن المبحوثين الذين لديهم مستوى التغاضى عن الغموض مرتفع ، قد كانوا أقل ميلاً أو نزعة للبحث عن تغذية عكسية من أولئك الذين كانوا ذوى مستوى منخفض فى التغاضى عن الغموض . بالإضافة إلى ذلك ، قام كل من (Bennett, et al., 1990) بإعادة تحليل بيانات دراسة "أشفورد وكمينقز" لعام ١٩٨٥م . وفى إعادة التحليل هذه استقصى الكتّاب عن العلاقات بين التغاضى عن الغموض وبين السؤال المباشر عن تغذية عكسية والملاحظة لاستنباط تغذية عكسية ، ووجدوا أنه عندما انخفض التغاضى عن الغموض ، فإن سلوك السؤال المباشر عن تغذية عكسية ، وسلوك الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية من جميع المصادر قد ارتفعا .

فى دراسة مطوّلة (جمع البيانات تم فى أكثر من فترة واحدة) للتقصى عن بعض العوامل المتوقع أن تؤثر على البحث عن تغذية عكسية ، قام كل من (Fedor, Rensvold & Adams, 1992) باختبار العلاقات بين التغاضى عن الغموض وبين سلوك السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء وسلوك الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء . وفى التحليل

الارتباطى ، وجد الباحثون ، فى كلا مرحلتى الدراسة ، علاقات سلبية ذات دلالة إحصائية بين التغاضى عن الغموض وبين كل من السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء والملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء . أما نتائج تحاليل الانحدار ، برغم ذلك ، فلم تكن واضحة كما فى نتائج التحليل الارتباطى . وانسجاماً مع المجادلات النظرية والنتائج التطبيقية السابقة ، فإنه من المتوقع أن يكون للتغاضى عن الغموض علاقة مع كل من تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء وتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء :

فرضية ١ : يرتبط التغاضى عن الغموض ارتباطاً سلبياً مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

فرضية ٢ : يرتبط التغاضى عن الغموض ارتباطاً سلبياً مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

٢ – الثقة بالنفس :

الاختلاف الشخصى الثانى الذى تحت الدراسة هو ثقة الموظف بنفسه . يرى باحثو علم النفس أن الثقة بالنفس هى أحد الأبعاد التى تشكل أو تكوّن القيمة الشخصية للنفس . وهذا يعنى أن ثقة الشخص بنفسه تعكس القيمة التى يعطيها لنفسه مقارنة مع الآخرين من حوله (Lindgren, 1973; Miyamoto & Dornbusch, 1956) . فى هذه الدراسة فإن ثقة الموظف بنفسه تعنى أن لدى الموظف قوة داخلية حقيقية للتعامل مع الأشخاص والأشياء وعدم الشعور بالدونية مقارنةً مع الآخرين ، حيث تنعكس هذه القوة على تعامله وتعايشه مع العوامل الخارجية ، وعدم التردد فى اتخاذ قرارات من أى نوع مثل قرار البحث عن تغذية عكسية عن أدائه بطريقة مباشرة من رئيسه المباشر . وبرغم أن الأشخاص الواثقين بأنفسهم ربما ينظرون إلى التغذية الراجعة – سواء كانت إيجابية أو سلبية – على أنها وسيلة للتعلم أو المعرفة عن أنفسهم وقدراتهم ، إلا أن الأشخاص الذين تعوزهم الثقة بالنفس من المحتمل أن ينظروا إلى التغذية العكسية السلبية على أنها تهديد للقيمة الشخصية * لأنفسهم (Ashford, 1986; Singer, 1966) .

---

* يقترح "ليندقرين" أن "مقدار القيمة التى نعطيها للنفس هى قيمتنا الشخصية ، ... وأنه من المحتمل أن يعكس سلوك الفرد قيمته الشخصية" (Lindgren, 1973, p. 234) . الثقة بالنفس هى أحد الأبعاد التى تشكل أو تكوّن القيمة الشخصية للنفس (Lindgren, 1973; Miyamoto & Dornbusch, 1956) .

بشكل عام ، فإن البحث عن تغذية عكسية ليس عملية بسيطة . وفى هذا الشأن يقترح "أشفورد وكمينقز" أنه "يبدو أن دافعية البحث عن تغذية عكسية ليست مباشرة إلى الأمام بشكل كامل . برغم أنه فى العديد من المواقف ربما يكون من المفيد جداً إحراز تغذية عكسية لتميزها بخصائص مفيدة ، مثل خصيصة تصحيح الخطأ ، وخصيصة تقليل حالة اللاتأكد ، إلا أن الأشخاص ربما يكونون كارهين أو مترددين فى البحث عن تغذية عكسية بشكل نشط/مباشر ؛ وذلك فى محاولة منهم لحماية القيمة الشخصية لأنفسهم" (Ashford & Cummings, 1983 : 377) . مما سبق يقترح أن الأشخاص الذين تكون ثقتهم بأنفسهم مرتفعة سوف يكونون أكثر احتمالية لأن يبحثوا عن تغذية عكسية عن الأداء ، بغض النظر عن إشارة تلك التغذية ، ولن يخافوا من التغذية العكسية حتى ولو كانت تلك التغذية سلبية . فى الجانب الآخر ، فالأشخاص الذين تكون ثقتهم بأنفسهم منخفضة سوف يكونون أكثر احتمالية لأن يبحثوا عن تغذية عكسية عن الأداء أقل تكراراً ؛ وذلك فى محاولة منهم لحماية أنفسهم من الرسائل المزعجة (Ashford, 1986; Friend & Gilbert, 1973) .

ويوجد بعض الدعم للمجادلات النظرية السابقة من واحدة من الدراسات التطبيقية . لقد وجدت (Ashford, 1986) أن الثقة بالنفس ترتبط إيجابيًا مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية ، ولكن الباحثة لم تجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالنفس وتكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية . وبناءً على ما تقدم فى هذه الدراسة ، فقد تم افتراض ما يلى :

فرضية ٣ : ترتبط الثقة بالنفس ارتباطًا إيجابيًا مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

فرضية ٤ : ترتبط الثقة بالنفس ارتباطًا إيجابيًا مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

٣ – الانهماك فى الوظيفة :

هذه الدراسة أيضًا تأخذ فى الاعتبار انهماك الموظف فى الوظيفة كاختلاف شخصى ربما يؤثر على سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء . وفى مراجعة للأدبيات يقترح كل من (Saleh & Hosek, 1976) أن مفهوم الانهماك فى الوظيفة يعتبر

مفهوماً معقّداً ، ويظهر تعقيده فى ضعف الاتفاق على تعريف موحد لهذا المفهوم ، وفى عدم الاتفاق على ما هى العناصر التى من المفروض تضمينها فيه . برغم ذلك ، فهناك بعض التعاريف التى أصبحت مقبولة فى الأدبيات والتى تعالج مفهوم الانهماك فى الوظيفة . وأحد تلك التعاريف هو ذلك الذى وضعه (Dubin, 1956, 1968) ، والذى عرّف فيه الانهماك فى الوظيفة على أنه الدرجة التى تكون فيها الوظيفة ، بما تحتويه هى "اهتمام رئيسى فى الحياة" . وهذا يعنى ، مدى رؤية الوظيفة على أنها مصدر رئيسى لإشباع الحاجات المهمة لدى الشخص صاحب الوظيفة . وقريب من هذا التعريف ذلك التعريف الذى وضعه (Lawler & Hall, 1970) واللذان عرفا الانهماك فى الوظيفة بأنه درجة أو مدى إدراك الشخص أن الوظيفة بما تحتويه هى جزء هام من حياته ، ومدى كونها رئيسية لديه ولكيانه بسبب ما تقدمه له من فرص لإشباع حاجاته الهامة . أخيراً ، يعرّف (Lodahl & Kejner, 1965) الانهماك فى الوظيفة على أنه مدى أهمية عملُ الشخص بالنسبة للمجموع الكلى لتصوره لنفسه ولدوره .

بالنسبة للعديد من الأشخاص يشكّل العمل اهتماماً رئيسياً فى الحياة ، وهذا التعريف هو التعريف المتبنى فى هذه الورقة . إن الأشخاص الذين يرتبطون نفسياً مع أعمالهم تشكّل وظائفهم جزءاً كبيراً من المجموع الكلى لتصورهم لأنفسهم ولأدوارهم (Kanungo, 1982; Rabinowitz & Hall, 1977) . والأشخاص الذين يتصفون بالصفة السابقة قد وصفهم (Ashford & Cummings, 1985; Blau, 1986; Lodahl & Kejner, 1965) بأنهم منهمكون فى وظائفهم بشكل كبير .

وانسجاماً مع الأبحاث السابقة (Ashford & Cummings, 1985; Blau, 1986; Saleh & Hosek, 1976) ، فإننا نقترح فى هذه الورقة أن لدرجة انهماك الشخص فى وظيفته تأثيراً على اتجاهاته وسلوكياته اللاحقة . وفيما يخص هذه الدراسة ، فإن الأشخاص المنهمكين جداً فى وظائفهم يثمنون إحراز الأهداف أكثر من الأشخاص الضعيفى الانهماك فى وظائفهم ؛ لأن المنهمكين فى وظائفهم بشكل كبير يعتبرون وظائفهم مهمة بالنسبة لهم . وبالمقارنة مع الأشخاص الذين ينظرون إلى العمل على أنه فقط وسيلة لكسب المال ؛ وذلك للعيش ولدعم اهتمامات أخرى غير الوظيفة ، فإن الأشخاص المنهمكين فى وظائفهم يكونون مهتمين بأدائهم وإنجازهم ، والتى تعتبر أهدافاً لهم ، فى الجهاز التنظيمى (Ashford & Cummings, 1985; Rabinowitz & Hall, 1977) .

وإذا أخذنا فى الاعتبار أن التغذية العكسية تساعد الأشخاص على إحراز أهدافهم (Ashford & Cummings, 1983) ، مثل هدف الأداء الجيد وهدف الإنجاز الفعال ، وتساعدهم على تنظيم سلوكهم (Ashford & Tsui, 1991) ، فإن الأشخاص ذوى الانهماك الوظيفى المرتفع سوف يكونون مدفوعين للبحث عن تغذية عكسية عن الأداء أكثر من الأشخاص ذوى الانهماك الوظيفى المنخفض .

وبالنسبة للدراسات التطبيقية ، هناك بعض الأدلة على أن الأشخاص المنهمكين فى وظائفهم بشكل كبير يبحثون عن تغذية عكسية أكثر تكراراً من الأشخاص المنهمكين فى وظائفهم بشكل منخفض . ولقد وجد (Ashford & Cummings, 1985) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الانهماك فى الوظيفة وسلوك البحث عن تغذية راجعة ، وذلك بين عينة من الموظفين فى شركة خدمات عامة . وبناءً على ما تقدم فى هذه الدراسة ، فقد تم افتراض ما يلى :

فرضية ٥ : يرتبط الانهماك فى الوظيفة ارتباطًا إيجابيًا مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

فرضية ٦ : يرتبط الانهماك فى الوظيفة ارتباطًا إيجابيًا مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

المتغيرات المتعلقة بالمشرف المباشر :

تتقصى هذه الدراسة أيضًا أثر أربعة متغيرات تتعلق بالمشرف المباشر على تكرار سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء بين الموظفين . ويناقش هذا الجزء من الدراسة بعض الأدبيات ذات العلاقة ، ويستنتج الفرضيات بناءً على تلك الأدبيات .

١ - خبرة / معرفة المشرف المباشر :

أول المتغيرات المتعلقة بالمشرف المباشر والذى تحت الدراسة هو متغير الخبرة/المعرفة التى يملكها المشرف المباشر . فالخبرة/المعرفة هى أحد مكونات ما يسمى بمصداقية مصدر ما (Falcione, 1976; Hovland, Janis & Kelley, 1953; Kenton, 1989) . يقترح (Hovland, et al., 1953) أن ميل أى متلقٍ لقبول توصيات أى متحدث (مصدر) سوف

يعتمد على إدراك المتلقى لشيئين اثنين ، أحدهما هو "مدى معرفة وذكاء" المتحدث ، وهذان يطلق عليهما مجتمعان الخبرة/المعرفة . بالإضافة إلى ذلك ، وصف "هوفلاند وزملاؤه" متغير الخبرة/المعرفة بأنه يتضمن المؤشرات التالية : العمر ، الوضع القيادى ، ومدى التشابه بين المتحدث والمتلقى فى كل من : المكانة ، القيم ، الاهتمامات ، والحاجات ، والتى يطلق عليها مجتمعة الخلفية الاجتماعية . أما (Kenton, 1989) ، وبناءً على مراجعة شاملة للأدبيات ذات العلاقة ، فيقترح أن مصداقية المصدر تتكون من أربعة أبعاد ، أحدها هو بُعد الخبرة/المعرفة . وفى شرحه لهذا البعد ضمّن "كنتون" العناصر التالية كمؤشرات على الخبرة/المعرفة : التدريب ، الخبرة ، المؤهلات ، الذكاء ، الكفاءة والإنجاز .

ومن المفترض أن يكون المشرف المباشر لمرؤوس ما عارفًا بوظيفة ذلك المرؤوس . وأيضًا من المحتمل أن تؤثر خصيصة خبرة/معرفة مصدر التغذية العكسية (المشرف المباشر) على قرار المرؤوس فيما يخص ما إذا سأل المشرف بشكل مباشر عن تغذية عكسية عن الأداء . والتفسير المنطقى لهذا التنبؤ هو أن الباحثين عن تغذية عكسية يكونون مدفوعين ، على الأقل جزئيًا ، للحصول على معلومات دقيقة وموثوق فيها (Ashford & Cummings, 1983) ، وأن المصادر ذات الخبرة/المعرفة الكبيرة هى الأفضل قدرةً على تزويدهم بمعلومات دقيقة وموثوق بها .

ومعظم البحوث التطبيقية المتوفرة فى هذا الشأن لم تنظر إلى تأثير خبرة/معرفة المصدر بالتحديد على سلوك البحث عن تغذية عكسية ، ولكن نظرت إلى تأثير مركب المصداقية ككل ، والذى يحتوى على بُعد الخبرة/المعرفة كأحد مكوناته ، على سلوك البحث عن تغذية عكسية . والدراسة التى قام بها (Ilgen, et al., 1979) وجدت أن المصداقية المُدركة تؤثر على مدى صحة تفسير الموظفين للتغذية العكسية ، وعلى احتمالية قبولهم لتلك التغذية . أما (Fedor, et al., 1992) ، فى دراستهم المطوّلة السابق ذكرها ، فقد وجدوا علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مصداقية المصدر وسلوك البحث عن تغذية عكسية باستخدام إستراتيجية السؤال المباشر ، وعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مصداقية المصدر وسلوك البحث عن تغذية عكسية باستخدام إستراتيجية الملاحظة . وفى تحليلهم لنفس البيانات وباستخدام الانحدار ، لم يجد الباحثون علاقة ذات دلالة إحصائية إلا بين مصداقية المصدر وإستراتيجية

السؤال المباشر عن تغذية عكسية . وأخيراً ، ففى عدد من الدراسات الأخرى (Eder, Fedor, Buckley & Longnecker, 1988; Fedor, Eder & Buckley, 1989) لم يجد الباحثون علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصداقية المصدر وسلوك البحث عن تغذية عكسية .

وبالنسبة لخبرة/معرفة المصدر بالذات ، فقد وجد (Cusella, 1982) أن الخبرة/المعرفة العالية لمصدر التغذية العكسية قد عززت الدافعية الذاتية للموظفين . وفى دراسة حديثة ، تقصى (Vancouver & Morrison, 1995) العلاقة بين خبرة/معرفة المصدر وبين سلوك البحث عن تغذية عكسية من خلال استخدام إستراتيجية السؤال المباشر . فى هذه الدراسة وجد الباحثان ، كما تم التنبؤ بذلك ، علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين خبرة/معرفة المصدر والبحث عن تغذية عكسية من خلال إستراتيجية السؤال المباشر . ومع الأخذ فى الاعتبار المجادلات والنتائج السابقة ، فقد تم افتراض ما يلى :

فرضية ٧ : ترتبط الخبرة/المعرفة المُدركة للمشرف المباشر ارتباطا إيجابيًا مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

وبالنسبة للعلاقة بين خبرة/معرفة مصدر التغذية العكسية وسلوك بحث الموظفين عن تغذية عكسية من خلال استخدام إستراتيجية الملاحظة ، فإننا نقترح أنه عندما يدرك المرؤوسون أن رئيسهم المباشر خبير/عارف بوظائفهم ، وباستطاعته إعطاء معلومات دقيقة وموثوق بها ، فإنهم سوف يعتمدون فى الغالب على إستراتيجية السؤال المباشر منه ، ويبحثون بشكل أقل تكراراً عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة . وهذا التعليل يقترح وجود علاقة سلبية بين الخبرة/المعرفة المُدركة للمشرف المباشر كمصدر للتغذية العكسية ، وبين تكرار البحث عن تغذية راجعة عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة .

فرضية ٨ : ترتبط الخبرة/المعرفة المُدركة للمشرف المباشر ارتباطًا سلبيًا مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

٢ - إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر (مصدر التغذية العكسية) :

المتغير الثانى المتعلق بالمشرف المباشر والذى تحت الدراسة هو إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر (مصدر التغذية العكسية) . بشكل عام ، فإن إمكانية

الوصول تعنى مدى السهولة فى القدرة على الحصول على معلومات من مصدر ما (O'Reilly, 1982; Vancouver & Morrison, 1995) . وبالنسبة لإمكانية الوصول إلى المشرفين ، هناك على الأقل ثلاثة أنواع : إمكانية وصول ثنائية أو بين اثنين ، وإمكانية وصول معيارية ، وإمكانية وصول هيكلية (Follert, 1982) . أما إمكانية الوصول الثنائية ، وهو النوع الذى تحت الدراسة ، فتجد ما يدعمها نظرياً فى نموذج القيادة المقترح بواسطة (Graen, 1976) والذى يدعى "نموذج العلاقة الثنائى العمودى" . وهذا النموذج يتنبأ بأن هناك تبايناً ملحوظاً فى العلاقات بين رئيس ما ومرؤوسيه ، وهذا التباين راجع إلى اختيار أو قرار هذا الرئيس . لقد وجد "قرين وزملاؤه" (Dansereau, Cashman & Graen, 1973; Graen, Orris & Johnson, 1973) أن بعض المرؤوسين تتم معاملتهم من قبل رئيسهم المباشر كأعضاء فى "مجموعة مقربة" ، حيث إن هؤلاء المرؤوسين يتبادلون المعلومات أو يتصلون مع مشرفيهم بشكل كبير ، ولديهم تأثير أكبر على مشرفيهم ، ويعطون مسئولية أكبر بواسطة مشرفيهم . أما باقى المرؤوسين ، الذين تمت تسميتهم أعضاء فى "مجموعة غير مقربة" ، فتتم مخاطبتهم من قبل مشرفهم المباشر بشكل أقل تكراراً ، ولهم تأثير ضعيف على مشرفيهم ، ويُعطون مسئولية أقل . باختصار ، ما سبق يقترح أن المشرفين يجعلون إمكانية الوصول إليهم أسهل لأعضاء "المجموعة المقربة" منه لأعضاء "المجموعة غير المقربة" .

إن الباحثين عن معلومات سوف يطرقون المصادر التى يسهل الوصول إليها أكثر من المصادر التى يصعب الوصول إليها ، حيث إن الدراسات التطبيقية فى البحث عن المعلومات تدعم هذا الاقتراح . كمثال ، فى دراسة بين متخصصين فى البحوث والتطوير ، وجد (Gerstberger & Allen, 1968) أن سهولة الوصول إلى قناة الاتصال هو عامل مهم أو مُحدد لمدى استخدام قناة الاتصال . أما (O'Reilly,1982) فقد وجد أن صانعى القرار قد استخدموا مصادر المعلومات التى كان من السهل الوصول إليها أكثر تكراراً من المصادر التى كان الوصول إليها أقل سهولة ، حتى لو كانت الأخيرة تستطيع تزويدهم بمعلومات ذات جودة أفضل . وفيما يخص الدراسات التى تتعلق بالتغذية العكسية ، فقد وجد (Vancouver & Morrison, 1995) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين احتمالية السؤال المباشر عن تغذية عكسية من مصدر ما وسهولة الوصول إلى ذلك المصدر . ومع الأخذ فى الاعتبار القاعدة النظرية والتطبيقية السابقة ،

فإننا نقترح هنا أنه كلما كان وصول المرؤوسين إلى مشرفهم المباشر أكثر سهولة ، فإن احتمالية سؤالهم له مباشرة عن تغذية عكسية عن الأداء سوف تكون أكبر .

فرضية ٩ : ترتبط إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر ارتباطًا إيجابيًا مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

بالنسبة للعلاقة بين إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر وتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية راجعة عن الأداء ، فإننا نقترح أنه عندما يجعل المشرفون المباشرون أنفسهم متوفرين لمرؤوسيهم ، على الأقل معظم الوقت ، فإن أولئك المرؤوسين سوف يعتمدون فى معظم الأحيان على إستراتيجية السؤال المباشر ، وسوف يلاحظون بيئة العمل لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء بشكل أقل تكرارًا . وهذا الاقتراح ينسجم مع افتراض (Ashford & Cummings, 1983) بأن الأشخاص يحاولون تخفيض تكاليف الجهد عندما يبحثون عن تغذية عكسية . وبالتالى تم افتراض ما يلى :

فرضية ١٠ : ترتبط إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر ارتباطًا سلبيًا مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

٣ – جودة علاقة المشرف بالمرؤوس :

جودة العلاقة بين المشرف المباشر وبين المرؤوس هو المتغير الثالث المتعلق بالمشرف المباشر والذى تحت الدراسة . إن لدى الباحثين عن تغذية عكسية ليس فقط حرص أو اهتمام بتخفيض تكاليف الجهد ، ولكن أيضًا لديهم حرص على تقليل تشويه صورهم الذاتية عند أنفسهم ، وكذلك صورهم فى أعين الآخرين (Ashford & Cummings, 1983; Larson, 1989; Morrison & Bies, 1991; Northcraft & Ashford, 1990) .

وتتحدث أدبيات الاتصالات عن احتمالية وجود تكاليف اجتماعية * عندما يسأل شخص ما الآخرين عن معلومات ، وتُبرز تلك الأدبيات كيف أن طبيعة العلاقة بين

---

* يقترح (Ashford & Cummings, 1983) أنه عندما يقرر شخص ما البحث عن تغذية عكسية من خلال إستراتيجيتى السؤال المباشر و/أو الملاحظة ، فإن هذا الشخص يواجه العديد من التكاليف ، ويجب عليه وزن تلك التكاليف . إحدى تلك التكاليف هو ما سمى "تكلفة فقدان الوجه" ، وخاصة عند استخدام إستراتيجية السؤال المباشر ، إذا أخذنا فى الاعتبار أن البحث عن تغذية عكسية عن طريق هذه الإستراتيجية هى "حادثة عامة" .

الباحث عن معلومات ومصادر المعلومات المختلفة هى بالتالى عامل مهم فى عملية البحث عن المعلومات (Miller & Jablin, 1991; Roloff, 1981) . كمثال ، يقترح "ميلر وجابلين" أنه "حتى لو أن الأشخاص يبحثون (عن معلومات) لتخفيض حالة اللاتأكد من خلال التفاعل مع الآخرين ، إلا أن هناك تكاليف مضمّنة فى أى بيئة لها علاقة بالبحث عن المعلومات" (Miller & Jablin, 1991: 95) . وبالتالى ، فإن أحد العوامل التى تتعلق بمصدر المعلومات ، الذى ربما يؤثر على سلوك البحث عن تغذية عكسية ، هو جودة العلاقة بين الباحث عن التغذية العكسية ومصدر تلك التغذية .

وكلما كانت العلاقة بين الباحث عن معلومات ومصدر المعلومات أفضل ، قل احتمال تجاوب ذلك المصدر مع طلب التغذية الراجعة بشكل سلبى ، وكلما زادت احتمالية أن يقوم المصدر بتزويد الباحث بتغذية عكسية بأسلوب فيه حساسية ، وبأسلوب بناء (Morrison & Bies, 1991; Roloff, 1982) فى الجانب الآخر ، انخفض الأنا المُدرك . وكذلك كلما انخفضت القيمة المُدركة للتكاليف الاجتماعية لدى الباحث عن التغذية العكسية ، زادت احتمالية أن يتشجّع الباحث على البحث عن تغذية عكسية من ذلك المصدر (Ashford & Cummings, 1983) . وبالنسبة للعلاقة بين المشرف المباشر (مصدر التغذية الراجعة) وبين مرؤوس ما (الباحث عن التغذية العكسية) ، فكلما كانت العلاقة أفضل ، زادت احتمالية أن يبحث المرؤوس عن تغذية عكسية عن الأداء من مشرفه المباشر مستخدماً إستراتيجية السؤال المباشر .

فى الدراسات التطبيقية هناك دعم غير مباشر للتنبؤ السابق ظهر على يد (Fedor,1990) الذى وجد أنه عندما كانت علاقة الموظفين مع مشرفهم ضعيفة ، فإن احتمالية أن يسألوا زملاءهم عن تغذية عكسية قد زادت . أما (Vancouver & Morrison, 1995) فقد وجدا علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين احتمال سؤال مصدر ما عن تغذية عكسية وبين جودة العلاقة بين الباحث والمصدر . وهذا يعنى ، أنه عندما زادت جودة العلاقة بين الباحث عن تغذية عكسية ومصدرها ، فإن احتمال سؤال ذلك المصدر مباشرة عن تغذية راجعة قد زاد أيضاً . وبناءً على ما تقدم ، تم افتراض ما يلى :

فرضية ١١ : ترتبط جودة علاقة المشرف بالمرؤوس ارتباطًا إيجابيًا مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

لقد تم الاقتراح أعلاه أنه كلما زادت جودة علاقة المشرف بالمرؤوس ، فإن احتمال أن يسأل ذلك المرؤوس عن تغذية عكسية عن الأداء مباشرة من المشرف المباشر قد يزيد . وهذا الاقتراح يحتوى ضمنيًا أنه كلما زاد السؤال المباشر للمرؤوس عن تغذية عكسية عن الأداء من مشرفه المباشر ، قل احتمال أن يبحث عن تغذية عكسية عن طريق استخدام إستراتيجية الملاحظة . وهذا التعليل ينسجم مع مجادلة (Ashford & Cummings, 1983) المتعلقة بمحاولة الباحث عن تغذية عكسية أن يعمد إلى تخفيض تكاليف الجهد . وبالتالى تم افتراض ما يلى :

فرضية ١٢ : ترتبط جودة علاقة المشرف بالمرؤوس ارتباطًا سلبيًا مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

٤ – نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين :

المتغير الرابع المتعلق بالمشرف المباشر والذى نقترح أنه ربما يؤثر على تكرار سلوك البحث عن تغذية راجعة عن الأداء هو نزعة أو ميل المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين . وذلك وفقًا لما قاله (Ashford & Cummings, 1983) إن الناس يبحثون عن تغذية عكسية (تقييمات غير موضوعية وموضوعية عن الأداء) لأنها تزيد من احتمالية قدرتهم على تحقيق أهدافهم . إن البحث عن تغذية عكسية يساهم فى تحقيق الأهداف من خلال طريقين : أولاً ، يوضّح التوقعات أو ما يُتوقع من صاحب الهدف ، وثانيًا ، يساعد الشخص على ملاحظة أو مراقبة مدى التقدم نحو الهدف .

إننا نفترض فى هذه الورقة أن إنجاز المهام هو هدف يحاول الموظفون دائمًا تحقيقه ، ومن أجل ملاحظة مدى تقدمهم نحو تحقيق ذلك الهدف (إنجاز المهام) ، فإنهم سوف يبحثون عن تغذية عكسية عن الأداء . أيضًا نقترح أنه عندما تكون نزعة المشرف المباشر لتحديد المهام عالية ، فإن هذا سوف يزيد من سلوك الموظفين للبحث عن تغذية عكسية عن الأداء من المشرف المباشر مستخدمين إستراتيجية السؤال المباشر . فى كلمات أخرى ، فإن المهام المحددة (الأهداف) من قبل المشرف المباشر تزيد من سلوك السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء من ذلك المشرف ، إذا أخذنا فى الاعتبار أن المشرف المباشر هو مصدر أو من حدد تلك الأهداف التى تحتاج إلى تحقيق .

وبالنسبة للبحث التطبيقى الذى يدعم ، على الأقل بشكل غير مباشر ، المجادلات السابقة ، نجد أنه فى دراسة معملية بين بعض طلاب دراسات عليا فى الإدارة ، وجد (Morrison & Weldon, 1990) أن المبحوثين فى المجموعة المحدد لها هدف كانوا أكثر احتمالاً لأن يبحثوا عن تغذية عكسية عن أدائهم من المبحوثين الذين كانوا فى المجموعة التى لم يحدد لها هدف . وانسجامًا مع المجادلات والنتائج السابقة ، تم افتراض ما يلى :

فرضية ١٣ : ترتبط نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين ارتباطًا إيجابيًا مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

لقد تم الاقتراح سابقًا أنه عندما تكون نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين عالية ، فإن المرؤوسين سوف يبحثون عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر من المشرف المباشر . وعندما يزيد سلوك المرؤوسين للبحث عن تغذية عكسية عن الأداء عن طريق السؤال المباشر ، فإن بحثهم عن تغذية عكسية عن الأداء من البيئة باستخدام إستراتيجية الملاحظة سوف ينخفض . هذا يعنى أن ميل المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين تزيد من استخدامهم لإستراتيجية السؤال المباشر وتقلل من استخدامهم لإستراتيجية الملاحظة . وكل ما سبق ينسجم مع اقتراح (Ashford & Cummings, 1983) فيما يتعلق بميل الباحثين عن تغذية عكسية إلى تخفيض تكاليف الجهد فى البحث عن التغذية العكسية . والمجادلات السابقة أيضًا مبنية على التعليل بأن التغذية العكسية من مصدر أو من حدد المهام سوف تكون أكثر إفادة وأكثر مساعدة من التغذية العكسية من مصادر أخرى ربما لا تعرف عن المهام كما يعرف عنها مصدرها الأصلى . وبناءً على ما تقدم ، تم افتراض ما يلى :

فرضية ١٤ : ترتبط نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين ارتباطًا سلبيًا مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

المتغيرات المتعلقة بالمنظمة :

تقوم هذه الدراسة أيضًا بتقصى العلاقات بين سلوك الموظفين فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء وبين ثلاثة متغيرات تتعلق بالمنظمة . ويناقش هذا الجزء بعض الأدبيات ذات العلاقة ، ويستنتج الفرضيات بناءً على تلك الأدبيات .

– غموض دور الموظف :

المتغير الأول من المتغيرات المتعلقة بالمنظمة والذى تحت الدراسة هو غموض دور الموظف . فيقترح (Katz & Kahn, 1978) أن غموض الدور يبرز عندما يعانى الموظفون من عوز للمعلومات فيما يلى : تقييمات المشرفين لأدائهم ، فرص الترقية فى المنظمة ، حدود أو مدى مسئولياتهم ، وما هى توقعات محددى أدوارهم . أما كل من (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 1996 : 67) فيقترحون أن غموض الدور يظهر "عندما لا يملك شخص ما معلومات كافية عن ماذا يجب عليه أن يفعل ، وما هى الطرق الملائمة للتفاعل مع الآخرين ، أو ما هى السلوكيات والاتجاهات الملائمة أو المناسبة؟" . وفى هذه الورقة تم تبنى تعريف كل من (Rizzo, House & Lirtzman, 1970) الذين يقترحون أن غموض الدور يعنى عوز الموظف إلى معلومات عن مهامه ، سلطاته ، علاقاته مع الآخرين ، السياسات ، وعدم قدرته على التنبؤ بالعواقب نتيجة سلوكياته .

عندما يعانى الموظفون من الغموض فى أدوارهم ، فإن التغذية العكسية تصبح موردًا مُحتاجًا إليه ومفيدًا فى الوقت نفسه (Ashford & Cummings, 1983, 1985) . إن التغذية الراجعة تمكن الموظف الذى يواجه غموضًا فى الدور من أن يفهم بشكل أكثر وضوحًا ما يلى : (١) ما الذى يُتوقع منه من قبل محدد الدور ، (٢) السلوكيات الملائمة لدوره ، وكيف تقيّم تلك السلوكيات من قبل الآخرين . لقد أوضحت إحدى الدراسات (Van Sell, Brief & Schuler, 1981) أن غموض الدور يسبب حالة توتر وقلق لدى الأشخاص . والبحث عن تغذية عكسية لا يخفّض غموض الدور فقط ، ولكن أيضًا يزود الفرد بوسيلة أو أداة لكيفية التعايش أو التعامل مع حالة التوتر والقلق التى يسببها غموض الدور (Ashford & Cummings, 1985) .

وبالنسبة للدراسات التطبيقية التى تقصت العلاقة بين غموض الدور وسلوك البحث عن تغذية عكسية ، وجد (Ashford & Cummings, 1985) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور الوظيفى وسلوك البحث عن تغذية عكسية . أما (Berlyne, 1960) فقد اقترح أن حالتى اللاتأكد والبحث عن معلومات مرتبطتان ؛ لأن المعاناة من حالة اللاتأكد تجعل المعلومات قيّمة أكثر ، فيصبح الأشخاص مدفوعين للبحث عنها .

أمـا الدراسـات المعمليـة (Conolley, Gerard & Kline, 1978; Trope, 1975) فـقـد أثبـتت العلاقة التطبيقية بين الشعور بحالة عدم التأكد والبحث عن المعلومات . أخيراً ، فى دراستها الميدانية وجدت (Ashford, 1986) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين حالة اللاتأكد عن ما هى السلوكيات الملائمة والتقييمات المحتملة وبين قيمة التغذية العكسية . وهذا يعنى أنه ، عندما زادت حالة اللاتأكد عن ما هى السلوكيات الملائمة والتقييمات المحتملة ، فإن قيمة التغذية العكسية قد زادت أيضًا . وبناءً على المجادلات والنتائج السابقة ، تم افتراض ما يلى :

فرضية ١٥ : يرتبط غموض الدور ارتباطًا إيجابيًا مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

فرضية ١٦ : يرتبط غموض الدور ارتباطًا إيجابيًا مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

– مدة الخدمة فى المنظمة ومدة الخدمة فى الوظيفة الحالية :

المتغيران الأخيران المتعلقان بالمنظمة اللذان تحت الدراسة هما : مدة خدمة الموظف فى المنظمة ، ومدة خدمة الموظف فى الوظيفة الحالية . لقد تم تعريف مدة خدمة الموظف فى المنظمة على أنها هى الفترة الزمنية التى قضاها الموظف فى المنظمة الإدارية بغض النظر عن الوظيفة أو المستوى التنظيمى . أما مدة الخدمة فى الوظيفة ، فقد تم تعريفها على أنها الفترة الزمنية التى قضاها الموظف فى الوظيفة التى يشغلها الآن .

لقد تم الاقتراح بواسطة العديد من الباحثين أن مدة الخدمة والخبرة داخل منظمة ما تزوّد الموظفين بعدد متزايد من التلميحات فيما يتعلق بكل من السلوكيات التى من المحتمل أن تقيّم بشكل إيجابى فى ذلك الجهاز ، وكذلك القيمة النسبية للإستراتيجيات المتنوعة لإحراز الأهداف (Ashford, 1986; Hall, 1976; Katz, 1980) . وهذا يعنى أن الموظفين الجدد تعوزهم ، على الأقل فى البداية ، معرفة الأشياء فى بيئة عملهم . لذا ، فالمفروض أن يبحث أولئك الموظفون عن معلومات تساعد على التعايش والتكيف مع هذه البيئة ، إذا أخذنا فى الاعتبار أن البحث عن معلومات هو سلوك يهدف إلى التعايش ،

وباستطاعته (أى سلوك البحث) تسهيل التكيف مع المواقف أو الحالات الضاغطة نفسيًا (Beehr, Johnson & Nieva, 1989; Brett, Feldman & Weingart, 1990; Ilgen, et al., 1979) .

لقد أثبت البحث التطبيقى أن الموظفين ، وبخاصة الجدد منهم على بيئة عمل ما والجدد على وظائف جديدة ، هم باحثون مبادئون/نشطون عن المعلومات . كمثال ، لقد قام (Feldman & Brett, 1983) بتحديد الاختلافات بين سلوكيات البحث عن تغذية عكسية لكل من موظفين جدد وموظفين غيّروا وظائفهم . فبالنسبة للموظفين الجدد ، وجد الباحثان أنهم قد احتاجوا إلى مساعدة فى إنجاز المهام وكذلك الدعم الاجتماعى عندما بدءوا وظائفهم . أما (Ashford & Cummings, 1985) فقد وجدا أن الموظفين ذوى الخدمة التنظيمية الأقل قد استخدموا بشكل نشط إستراتيجيات البحث عن تغذية عكسية بدرجة أكبر مما فعله زملاؤهم ذوو الخدمة التنظيمية الأطول .

أما (Ashford, 1986) فقد وجدت أن أهم متنبئ بقيمة التغذية العكسية عن الأداء كان طول مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية . لقد أعطى المبحوثون ذوو الخدمة الأطول فى وظائفهم قيمة أقل للتغذية العكسية عن الأداء مقارنة مع المبحوثون الآخرين . وفى هذه الدراسة أيضًا ، لم تجد الباحثة علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة فى المنظمة والقيمة المعطاة للتغذية العكسية عن الأداء . أيضًا لم تجد هذه الدراسة علاقات ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية وكل من : السؤال المباشر عن تغذية عكسية والملاحظة لاستنباط تغذية عكسية . فى الجانب الآخر ، وجدت هذه الدراسة ، كما كان متوقعًا ، علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة فى المنظمة وتكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء ، كما وجدت علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة فى المنظمة وتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء ، وهذه العلاقة الأخيرة كانت مناقضة لما تم توقعه من قبل الباحثة . والنقطة الأخيرة تعنى أن الأشخاص ذوى الخدمة التنظيمية الأطول قد قاموا بسلوك أقل فى السؤال المباشر عن تغذية عكسية ، وفى الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء . أيضًا فى دراسة على (٢٠٥) من المحاسبين الجدد ، أثبتت (Morrison, 1993) أن الموظفين الجدد هم باحثون نشطون عن المعلومات . فقد وجدت الباحثة أن الموظفين الجدد قد بحثوا عن معلومات فنية ، ومعلومات عن متطلبات الدور ، وتغذية عكسية عن الأداء من مشرفيهم فى معظم الأحيان ، ولكنهم بحثوا عن المعلومات المتعلقة بالقواعد

المتعارف عليها ، والمعلومات المتعلقة بالحياة الاجتماعية داخل المنظمة فى معظم الأحيان من زملائهم . وبالنسبة لإستراتيجية البحث عن المعلومات ، وجدت الباحثة أن الموظفين الجدد قد بحثوا عن المعلومات الفنية مستخدمين إستراتيجية السؤال المباشر بشكل أكبر ، وبحثوا عن أنواع المعلومات الأخرى مستخدمين إستراتيجية الملاحظة بشكل أكبر . أخيراً ، فى دراسة حديثة ، فإن (Bauer & Green, 1998) لم يجدا علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة فى المنظمة وسلوك البحث عن معلومات عن المهام بين عينة من الموظفين الجدد الذين يعملون فى تخصصات مختلفة وفى منظمات مختلفة .

وانسجاماً مع ما تقدم ، فإننا نقترح فى هذه الدراسة أن الموظفين هم باحثون مبادئون/نشطون عن التغذية العكسية عن الأداء ، وأن الموظفين ذوى الخدمة الأقل هم باحثون نشطون بشكل أكبر من الموظفين ذوى الخدمة الأطول . وهذا يعنى أنه عندما يصبح الموظفون أكثر خدمة فى المنظمة أو فى وظائفهم الحالية ، فإن تكرار بحثهم عن تغذية عكسية عن الأداء مستخدمين إستراتيجية السؤال المباشر سوف يكون أقل . ولكنهم (أى الموظفين) سوف يعوضون عوزهم إلى تغذية عكسية عن الأداء باستخدامهم لإستراتيجية الملاحظة بشكل أكبر . وكل هذا منسجم مع المجادلة بأن الباحثين عن تغذية عكسية دائماً يحاولون تخفيض بعض تكاليف البحث عن تغذية عكسية ، مثل التكاليف الاجتماعية (Ashford, 1986; Ashford & Cummings, 1983, 1985) .

وبناءً على ما تقدم ، تم افتراض ما يلى :

فرضية ١٧ : ترتبط مدة الخدمة فى المنظمة ارتباطاً سلبياً مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

فرضية ١٨ : ترتبط مدة الخدمة فى المنظمة ارتباطاً إيجابياً مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

فرضية ١٩ : ترتبط مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية ارتباطاً سلبياً مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

فرضية ٢٠ : ترتبط مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية ارتباطاً إيجابياً مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

منهجية الدراسة :

العينة وإجراءات جمع البيانات :

كان موقع جمع البيانات لهذه الدراسة هو شركة خدمات عامة تقع فى الإقليم الأوسط من المملكة العربية السعودية وذلك خلال الربع الأخير من عام ١٤١٩هـ . والسبب فى اختيار هذه الشركة هو التعاون المعروف عن الإدارة العليا فى هذه الشركة فى تسهيل مهمة الباحثين بكل ما تستطيع ، وهو الشيء النادر فى المجتمع المحلى وربما العربى ، حيث ينظر إلى البحوث على أنها غير مهمة وذلك لغياب الوعى عن دور البحوث فى التطوير والتنمية . لقد قام الباحث بالاتصال بالرئيس التنفيذى للشركة وطلب منه الإذن فى القيام بالدراسة بين عينة من موظفى الشركة ، حيث سمح الرئيس التنفيذى للباحث بالقيام بالدراسة وأحاله إلى إدارة شئون الموظفين فى الشركة . ونظراً لأن الشركة توظف موظفين غير سعوديين ، فقد طُلب من مدير إدارة شئون الموظفين أن يطلب من نظام معلومات الشركة عينة من الموظفين السعوديين . لقد كان من الصعب اختيار عينة عشوائية وذلك لأسباب كثيرة ، منها عدم وجود قائمة كاملة باسماء الموظفين فى الشركة حتى يتم الاختيار من بينهم عشوائيًا مع القدرة على تطبيق قواعد اختيار العينة العشوائية . باختصار ، عينة الدراسة هى عمدية ولكنها إلى حد ما تمثل أنواع العمل فى الشركة ، حيث طُلب من مدير شئون الموظفين أن يختار من بين الموظفين الذين يعملون فى أنواع العمل الرئيسية فى الشركة .

لقد تم تزويد الباحث بأسماء (٣٥٠) موظفًا وعناوينهم داخل الشركة ، وبناءً على ذلك قام الباحث بإعداد ظرف يحتوى على الاستبانة وظرف معنون،لإعادة الاستبانة وخطاب أُشير فيه إلى أن البيانات التى يدلى بها المبحوثون سوف تعامل بسرية تامة ، موجه من الباحث إلى المبحوثين . بعد ذلك أُرسلت الظروف إلى العينة على عناوينهم فى الشركة ، وطُلب منهم ملء الاستبانة ووضعها فى الظرف المرفق ووضع ظرف الإعادة فى المراسلة الداخلية للشركة .

من بين (٣٥٠) استبانة أُرسلت إلى المبحوثين ، أُعيد إلى الباحث (٢٦٠) منها ، وبهذا تكون نسبة الاستجابة (٧٤٪) . وبعد فحص الاستبانات المعادة ، تم استبعاد (٩) منها بسبب عدم اكتمال بياناتها . وهذا يعنى أن هناك (٢٥١) استبانة صالحة للاستخدام ، وبهذا تكون نسبة الاستجابة النهائية هى (٧٢٪) .

بالنسبة لبعض الخصائص الديموغرافية للعينة ، فإن (٤٠٪) منهم حاصلون على الشهادة الجامعية ، (٢٨٪) على الثانوية العامة ، (٢٥٪) أكملوا بعض الدراسة الجامعية ، (٦٪) لديهم أقل من الثانوية العامة ، و (١٪) لديهم شهادة الماجستير . أما بالنسبة لنوع العمل الذى يقومون به فإن (٣٥٪) منهم فنيون ، (٢٧٪) إداريون ، (١٧٪) محاسبون ، (١٥٪) مهندسون و (٦٪) قد تم تصنيفهم فى مجموعة الوظائف الأخرى . عموماً ، لقد غطت العينة تقريباً أنواع العمل الرئيسية فى الشركة . أخيراً ، فإن جميع المشاركين فى هذه الدراسة هم ممن يشغلون وظائف غير إشرافية .

المقاييس :

لقد تم قياس متغيرات هذه الدراسة ، باستثناء متغيرى مدة الخدمة فى المنظمة ومدة الخدمة فى الوظيفة الحالية ، بواسطة مقياس "ليكرت Likert" وذلك باستخدام عناصر ذات خمس درجات على هذا المقياس . والجزء التالى يناقش من أين تم الحصول على عناصر كل مقياس .

المتغيرات المستقلة :

التغاضى عن الغموض : لقد تم قياس هذا المتغير بواسطة المقياس ذى العناصر السبعة والذى تم استخدامه بواسطة (Ashford & Cummings, 1985) . بعد القيام بتحليل الموثوقية لهذا المقياس ، ظهر أن أحد العناصر يرتبط سلبيًا مع العناصر الأخرى ، وبالتالى تم استبعاده . بهذا فإنه قد تم قياس هذا المتغير بمقياس ذى ستة عناصر . بشكل عام ، يتطرق هذا المقياس إلى أشياء مثل تفضيلات الشخص للتأكد من النجاح ، تفضيلاته للإجابات الواضحة والمحددة ، وتفضيلاته للتوقعات الواضحة والمحددة . لقد تم ترقيم هذا المقياس بالشكل الذى يجعل الرقم الأكبر يشير إلى أن التغاضى عن الغموض لدى الشخص مرتفع .

الثقة بالنفس : لقد تم قياس هذا المتغير بواسطة المقياس ذى الأربعة عناصر والذى استُخدم بواسطة (Ashford, 1986) . بشكل عام ، تتطرق عناصر هذا المقياس إلى أشياء مثل درجة الثقة بالنفس بالمقارنة مع الآخرين ، درجة الشعور بالدونية ودرجة امتلاك قوة داخلية للتعامل مع الأمور . لقد تم ترقيم هذا المقياس بالشكل الذى يجعل الرقم الأكبر يشير إلى درجة عالية من الثقة بالنفس .

الانهماك فى الوظيفة : لقد تم قياس هذا المتغير بمقياس ذى عشرة عناصر . تلك العناصر تم اختيارها من الدراسة العاملية التى قام بها كل من (Saleh & Hosek, 1976) . لقد تم اختيار تلك العناصر بناءً على أوزانها العاملية ، وهذا يعنى أن العناصر التى وزنت (٤٠٪) أو أكبر على عامل الانهماك فى الوظيفة قد تم اختيارها . فى المجمل ، تتطرق تلك العناصر إلى أشياء مثل أهمية العمل بالنسبة للموظف بالمقارنة مع أنشطته الأخرى ، ومدى تفكير الشخص فى عمله أثناء وبعد ساعات العمل . لقد تم ترقيم هذا المتغير بالشكل الذى يجعل الرقم الأكبر يشير إلى درجة عالية من الانهماك فى الوظيفة .

خبرة/معرفة المشرف المباشر : لقد تم قياس هذا المتغير بواسطة مقياس ذى تسعة عناصر تم استحداثه لهذه الدراسة تحديداً . والعناصر فى هذا المقياس موضوعة على أساس النقاش المعطى بواسطة (Kenton, 1989) ، وتتطرق إلى أشياء مثل : التدريب الذى يملكه المشرف المباشر ، ومدى معرفة المشرف المباشر عن وظيفة الباحث عن التغذية العكسية (المرؤوس) . لقد تم ترقيم هذا المقياس بالشكل الذى يجعل الرقم الأكبر يشير إلى أن المشرف المباشر يملك خبرة/معرفة عالية .

إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر : لقد تم قياس هذا المتغير بواسطة مقياس ذى أحد عشر عنصراً ، وقد تم استحداث تلك العناصر بناءً على بعض الأدبيات ذات العلاقة (Follert, 1982; O'Reilly, 1982) . لقد تم تصميم هذا المقياس ليتطرق إلى أشياء مثل درجة توفر المشرف المباشر للمرؤوسين ، ما إذا كان المشرف المباشر يتّبع سياسة "الباب المفتوح" مع مرؤوسيه ، وما إذا كان المشرف المباشر يقضى وقتًا طويلاً خارج مكتبه ، وما إذا كان المشرف المباشر يعامل مرؤوسيه كأعضاء "مجموعة مقربة" وأعضاء "مجموعة غير مقرّبة" . لقد تم ترقيم هذا المقياس بالشكل الذى يجعل الرقم الأكبر يشير إلى أن إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر عالية .

جودة علاقة المشرف بالمرؤوس : لقد تم قياس هذا المتغير بواسطة مقياس ذى أربعة عناصر ، وقد تم استحداث تلك العناصر لهذه الدراسة بالتحديد . وعناصر هذا المقياس تتطرق إلى أشياء مثل : درجة جودة العلاقة بين المشرف المباشر والمرؤوس ، مدى الحساسية ، المساعدة والتوجيه البنّاء اللذان يتبعهما المشرف المباشر عندما يعطى تغذية عكسية عن الأداء ، ومدى التفاصيل التى يعطيها المشرف المباشر عندما يُسأل عن أى جزء من وظيفة المرؤوس (Vancouver & Morrison, 1995) . لقد تم ترقيم هذا المقياس بالشكل الذى يجعل الرقم الأكبر يشير إلى أن جودة علاقة المشرف-المرؤوس عالية .

نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين : لقد تم قياس هذا المتغير بواسطة مقياس ذى خمسة عناصر ، أربعة من تلك العناصر تم استحداثها لهذه الدراسة ، أما العنصر الخامس فقد تم تبنيه من استبانة (Locke & Latham, 1990) . بشكل عام ، تتطرق تلك العناصر إلى أشياء مثل : ما إذا كان المشرف المباشر يحدد مهام للمرؤوسين لتنفيذها ، وما إذا كان يشرح للمرؤوسين الأهداف التى من المفروض عليهم تحقيقها . لقد تم ترقيم هذا المقياس بالشكل الذى يجعل الرقم الأكبر يشير إلى أن نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين عالية .

غموض دور الموظف : لقد تم قياس هذا المتغير بواسطة المقياس ذى الستة عناصر والذى استُخدم بواسطة (Ashford & Cummings, 1985) . وتتطرق تلك العناصر إلى أشياء مثل : مدى وضوح أهداف الموظف فى وظيفته ، وما إذا كان الموظف يعرف ما الذى يُتوقع منه فى وظيفته . لقد تم ترقيم هذا المقياس بالشكل الذى يجعل الرقم الأكبر يشير إلى أن الغموض المُدرك فى الدور يكون عالياً .

مدة الخدمة فى المنظمة ومدة الخدمة فى الوظيفة الحالية : لقد تم قياس كل واحد من هذين المتغيرين بواسطة عنصر واحد ، والذى تم فيه سؤال المبحوث أن يشير إلى عدد السنوات والأشهر التى عملها فى الشركة ، وعدد السنوات والأشهر التى عملها فى وظيفته الحالية . من تلك الإجابات تم حساب المدة الإجمالية التى عملها الموظف فى الشركة بالأشهر ، وحساب المدة الإجمالية التى عملها الموظف فى وظيفته الحالية بالأشهر .

المتغيران التابعان :

تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء : لقد تم قياس هذا المتغير بواسطة مقياس ذى ثمانية عناصر ، خمسة منهما تم تبنيها من دراسة (Alyami, 1996) ، أما العناصر الثلاثة الأخرى فقد تم تبنيها ، بعد عمل بعض التعديلات عليها للتوافق مع هذه الدراسة ، من استبانة (Fedor, et al., 1992) . وتسأل تلك العناصر المبحوث عن أشياء مثل : ما إذا كان يسأل بشكل مباشر عن تغذية عكسية عن الأداء من مشرفه المباشر ، وكم تكراراً أو مراراً يفعل ذلك . لقد تم ترقيم هذا القياس بالشكل الذى يجعل الرقم الأكبر يشير إلى أن تكرار البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر عالٍ .

تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء : لقد تم قياس هذا المتغير بواسطة مقياس ذى عشرة عناصر ، أربعة من تلك العناصر تم تبنيها من استبانة (Ashford, 1986) ، والعناصر الباقية تم تبنيها ، بعد إجراء بعض التعديلات عليها للتوافق مع هذه الدراسة ، من استبانة (Fedor, et al., 1992) . عموماً ، تلك العناصر تتطرق إلى أشياء مثل كم تكراراً يلاحظ الموظف سلوك زملائه وسلوك مشرفه المباشر من أجل أن يستنبط من تلك السلوكيات تغذية عكسية تفيده فيما يخص أداءه . وقد تم ترقيم هذا المقياس بالشكل الذى يجعل الرقم الأكبر يشير إلى أن تكرار البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة عالٍ .

خصائص المقاييس :

ويلخص الجدول رقم (١) خصائص المقاييس التى تم استخدامها فى هذه الدراسة . وكما يُلاحظ من الجدول ، فإن جميع المقاييس تعطى تقديرات موثوقية ذات حجم يمكن الاعتماد عليها للسماح لنا بتفسير النتائج التى تم إحرازها بواسطة تلك المقاييس .

الجدول رقم (١)

خصائص المقاييس

المتغير	عدد العناصر	الوسط الحسابي	الانحراف المعيارى	معامل الموثوقية (Alpha)
التغاضى عن الغموض	٦	١٢,٠٨	٣,٩٠	٠,٥٩
الثقة بالنفس	٤	١٦,٨٣	٢,٦٨	٠,٥٣
الانهماك فى الوظيفة	١٠	٣٠,١٧	٧,٣٩	٠,٨١
خبرة/معرفة المشرف المباشر	٩	٣٣,٩٧	٨,٣٦	٠,٩٠
إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر	١١	٤١,٣٨	٦,٧٤	٠,٧٠
جودة علاقة المشرف بالمرؤوس	٤	١٥,٨٢	٣,٥٥	٠,٧٤
نزعة المشرف إلى تحديد المهام للمرؤوسين	٥	١٦,٩٨	٤,٠٧	٠,٦٣
غموض دور الموظف	٦	١٢,٢٥	٤,٨٨	٠,٨١
مدة الخدمة فى المنظمة (أشهر)	١	٢٨,٠٨	٢٢,٠٤	–
مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية (أشهر)	١	٢٢,٣٠	١٥,٨٤	–
تكرار السؤال المباشر	٨	٢١,٨٣	٦,٢٩	٠,٧٥
تكرار الملاحظة	١٠	٣٣,٩٩	٧,٨٩	٠,٨٣

النتائج :

يناقش هذا الجزء نتائج الدراسة ، حيث يناقش القسم الأول منه نتائج التحليل الارتباطى بين المتغيرات المستقلة وبين كل من المتغيرين التابعين ، ويناقش القسم الثانى من هذا الجزء تحليلين منفصلين باستخدام الانحدار المركب لكل من المتغيرات المستقلة مع كل من تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء وتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

الجدول رقم (٢)

العلاقات الثنائية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرين التابعين

المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
١ – التغاضى عن الغموض											
٢ – الثقة بالنفس	-٠,٠٧										
٣ – الانهماك فى الوظيفة	٠,٠٩	٠,٠٧									
٤ – خبرة/معرفة المشرف المباشر	-٠,١١	٠,٢٤**	٠,٢٤**								
٥ – إمكانية الوصول إلى المشرف	-٠,٠٨	٠,٢١**	٠,١٥**	٠,٣٩**							
٦ – جودة علاقة المشرف بالمرؤوس	-٠,١٢*	٠,٢١**	٠,٢٠**	٠,٦٥**	٠,٥٤**						
٧ – نزعة المشرف إلى تحديد المهام	-٠,١٥**	٠,١٤*	٠,١٩**	٠,٢٨**	٠,١٧**	٠,٤٣**					
٨ – غموض دور الموظف	٠,٢٢**	-٠,٢١**	-٠,٢٠**	-٠,٤٣**	-٠,٢٠**	-٠,٣٧**	-٠,٢٢**				
٩ – مدة الخدمة فى المنظمة	-٠,٠٩	-٠,٠٦	-٠,٠٣	٠,٠٦	-٠,٠٣	-٠,٠٦	-٠,٠٩	٠,١٠*			
١٠ – مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية	-٠,٠٣	٠,٠٤	-٠,٠٠	-٠,١١	-٠,٠٩	-٠,٠٩	٠,٠٢	٠,٠٠	٠,٦٢**		
١١ – تكرار السؤال المباشر	-٠,٠١	٠,٠١	٠,١٩**	٠,١٠*	-٠,٠٧	٠,٠٩	٠,١٩**	٠,٠٠	-٠,٠٤	٠,٠٥	
١٢ – تكرار الملاحظة	-٠,٢٦**	٠,١٣*	٠,٢٤**	٠,٢٣**	٠,١١*	٠,٢٢**	٠,٢٠**	-٠,١٦**	٠,٠٢	-٠,٠٣	٠,٢٢**

* p < ٠,٠٥   ** p < ٠,٠١

تحليل الارتباط :

يعطى الجدول رقم (٢) العلاقات الثنائية ، باستخدام معامل "بيرسون" ، بين المتغيرات فى هذه الدراسة .

أولاً : بالنسبة للعلاقات بين المتغيرات المستقلة نفسها ، مع استثناء الارتباط بين خبرة/معرفة المشرف المباشر وجودة علاقة المشرف بالمرؤوس ، والارتباط بين مدة الخدمة فى المنظمة ومدة الخدمة فى الوظيفة الحالية ، فإن العلاقات ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرات المستقلة الأخرى ليست قوية بما فيه الكفاية حتى تهدد بوجود تداخل مركب بين تلك المتغيرات (Cohen & Cohen, 1975) . فى كلمات أخرى ، باستثناء العلاقتين المذكورتين أعلاه ، فإن المتغيرات المستقلة الأخرى تعتبر مستقلة عن بعضها البعض بما فيه الكفاية ، وهذا ينسجم مع افتراض الدراسة .

ثانيًا : يوضّح الجدول رقم (٢) أن تكرار البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر ترتبط بدلالة إحصائية مع ثلاثة من المتغيرات المستقلة المستخدمة فى هذه الدراسة . فكلما زاد انهماك الموظف فى وظيفته ، زاد سلوكه فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر . والارتباط الإيجابى ذو الدلالة الإحصائية بين خبرة/معرفة المشرف المباشر وبين تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء يشير إلى أنه كلما زاد إدراك الموظفين أن رئيسهم (المصدر) يملك خبرة/معرفة عالية ، زاد سلوكهم فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر . وهناك أيضًا ارتباط إيجابى ذو دلالة إحصائية بين نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين وبين سلوك المرؤوسين فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر . فى كلمات أخرى ، كلما زادت نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين ، فهذا يجعل سلوك الموظفين فيما يخص البحث عن تغذية عكسية عن الأداء باستخدام السؤال المباشر يزيد .

ثالثًا : يشير الجدول رقم (٢) إلى أن تكرار البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة يرتبط بدلالة إحصائية مع ثمانية من المتغيرات المستقلة المضمّنة فى هذه الدراسة ، وهى : (١) يبدو أن أولئك الموظفين الذين يتغاضون عن الغموض فى بيئة العمل يبحثون بشكل أقل عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة . (٢) كلما زادت ثقة الموظفين فى أنفسهم ، فإن سلوكهم فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة يزيد أيضًا . وهذا يعنى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ثقة الموظفين فى أنفسهم وتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء . (٣) كما تم توقعه ، كلما زاد انهماك الموظفين فى وظائفهم ، زاد سلوكهم فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة . (٤) برغم أن الموظفين أدركوا أن رؤساءهم المباشرين يملكون خبرة/معرفة عالية ، إلا أن هذا لم يمنعهم من البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة ، وهذا عكس ما تم توقعه . (٥) يبدو أن سهولة الوصول إلى المشرف المباشر لم تثبّط عزم الموظفين عن البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة ، وهذا أيضًا عكس ما تم توقعه . (٦) أشارت نتائج

التحليل الارتباطى إلى أن هناك علاقة إيجابية بين جودة علاقة المشرف بالمرؤوس وتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء ، وهذا عكس ما تم توقعه . فى كلمات أخرى ، برغم أن المبحوثين قد أشاروا إلى أن العلاقة بين المشرفين المباشرين (مصدر التغذية العكسية) وبين أنفسهم كانت جيدة ، إلا أن هذا لم يثبّط عزمهم عن البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من بيئة العمل ككل . (٧) يبدو أن الزيادة فى نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين تزيد من سلوكهم فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة ، وهذه العلاقة أيضاً تناقض ما تم توقعه مقدماً . (٨) برغم التوقع أنه كلما زاد غموض دور الموظف فإن البحث عن تغذية عكسية عن الأداء عن طريق الملاحظة سوف يزيد ، إلا أن العلاقة المتحصل عليها تناقض هذا التوقع . وبين هذه العينة من الموظفين وُجد أنه عندما زاد غموض دور الموظف ، فإن سلوكه فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة قد انخفض .

تحليل الانحدار المركب :

برغم أن تحليل الارتباط يعتبر خطوة أولى فى تحليل العلاقات بين عدد من المتغيرات ، إلا أن هذا التحليل ليس تحليلاً متطوراً أو قوياً ليُظهر العلاقة بين متغيرين فى حين يتم عزل أو التحكم فى المتغيرات الأخرى . لقد صمّم تحليل الانحدار المركب ليُظهر العلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع فى حين يتم عزل المتغيرات الأخرى . كما أن هذا النوع من التحليل يمكّن من ترتيب المتغيرات المستقلة من حيث الأهمية فى التنبؤ بالمتغير التابع تحت الدراسة (Norisus, 1993; Pedhazur, 1982) . وهذا القسم من الدراسة يناقش اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الانحدار المركب عن طريق إجراءين مختلفين : أحدهما لاختبار الفرضيات ويسمى إجراء الإدخال الإجبارى ، والآخر لتحديد أهمية المتغيرات المستقلة فى التنبؤ بالمتغير التابع الذى تحت الدراسة ويسمى إجراء "الخطوة-خطوة" .

الجدول رقم (٣)

الانحدار المركب لتكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء باستخدام إجراء الإدخال الإجبارى

المتغير	b	Beta	t
التغاضى عن الغموض	٠,٠٠-	٩,١٢-	٠,٠١-
الثقة بالنفس	٠,٠٠-	٠,٠٠-	٠,٠٤-
الانهماك فى الوظيفة	٠,١٨	٠,١٧	٢,٦٥ **
خبرة/معرفة المشرف المباشر	٠,٠٤	٠,٠٥	٠,٦٣
إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر	٠,٢٠-	٠,١٦-	*٢,١٥-
جودة علاقة المشرف بالمرؤوس	٠,٠٧	٠,٠٨	٠,٩٣
نزعة المشرف إلى تحديد المهام للمرؤوسين	٠,١٣	٠,١٤	*١,٩٧
غموض دور الموظف	٠,٠٨	٠,٠٨	١,٤١
مدة الخدمة فى المنظمة	٠,٠٠-	٠,٠٩-	١,١٦-
مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية	٠,٠٠	٠,١٠	١,٣٢
R Square المعدّلة	٠,٠٦		

٠,٠٥ < p *   ٠,٠١ < p **

يشير الجدول رقم (٣) إلى أن هناك ثلاثة متغيرات فقط من المتغيرات المستقلة ترتبط بدلالة إحصائية مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

أولاً : هناك دعم قوى **لفرضية ٥** التى تقول إن الانهماك فى الوظيفة يرتبط إيجابياً مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء . وهذا يعنى أنه كلما زاد انهماك الموظف فى وظيفته ، زاد سلوكه فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر .

ثانياً : النتائج تناقض **فرضية ٩** . فبين عينة هذه الدراسة ، يبدو أنه كلما أصبحت إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر أسهل ، قل بحث الموظفين عن تغذية عكسية عن الأداء عن طريق السؤال المباشر من المشرف المباشر .

ثالثًا : النتائج تدعم **فرضية ١٣** التى تقول إن نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين ترتبط ارتباطًا إيجابيًا مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء . وهذا يعنى أنه كلما زادت نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين ، فإن سلوك المرؤوسين فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء مباشرةً من المشرف المباشر يزيد أيضًا . وفى المجمل ، تفسر تلك المتغيرات الثلاثة (٦٪) من التباين فى المتغير التابع .

ولتحديد أهمية المتغيرات المستقلة الثلاثة ، التى وُجد أنها ترتبط بدلالة إحصائية مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء ، فى التنبؤ بتكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء ، تم استخدام الانحدار المركب وإجراء "الخطوة-خطوة" . والجدول (٤) يعرض نتائج هذا التحليل .

الجدول رقم (٤)

الانحدار المركب لتكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء باستخدام إجراء الخطوة-خطوة

المتغير	b	Beta	t
نزعة المشرف إلى تحديد المهام للمرؤوسين	٠,١٨	٠,١٨	**٢,٩٦
الانهماك فى الوظيفة	٠,١٨	٠,١٧	**٢,٧٨
إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر	-٠,١٣	-٠,١٣	*-٢,١٤
R Square المعدّلة	٠,٠٦		

* p < ٠,٠٥   ** p < ٠,٠١

يُظهر هذا التحليل أن نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين هو أفضل متنبئ بسلوك الموظفين فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر (Beta =٠,١٨) . وهذا المتغير يفسر (٣,٥ ٪) من التباين فى تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء . لقد أتى متغير الانهماك فى الوظيفة فى المركز الثانى كمتنبئ بالمتغير التابع ويفسر (٢٪) من التباين فى المتغير التابع .

أخيراً ، جاء متغير إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر فى المركز الأخير كمتنبئ بتكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء ويفسر فقط (٠,٥٪) من التباين فى المتغير التابع .

تحليل الانحدار الثانى الذى تم القيام به هو لاختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات بين المتغيرات المستقلة وبين تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء . ويعرض الجدول رقم (٥) نتائج هذا التحليل .

الجدول رقم (٥)

الانحدار المركب لتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء باستخدام إجراء الإدخال الإجبارى

المتغير	b	Beta	t
التغاضى عن الغموض	-٠,٢٤	-٠,٢٠	-٣,٣١**
الثقة بالنفس	٠,٠٨	٠,٠٧	١,١٤
الانهماك فى الوظيفة	٠,١٩	٠,١٨	٢,٩٣**
خبرة/ معرفة المشرف المباشر	٠,٠٥	٠,٠٦	٠,٨٢
إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر	-٠,٠٥	-٠,٠٤	-٠,٦٢
جودة علاقة المشرف بالمرؤوس	٠,٠٨	٠,٠٩	١,٠٤
نزعة المشرف إلى تحديد المهام للمرؤوسين	٠,٠٧	٠,٠٧	١,١٠
غموض دور الموضف	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٥
مدة الخدمة فى المنظمة	٠,٠٠	٠,٠٨	١,١١
مدة الخدمة فى الوظيفة الحالية	-٠,٠٠	-٠,٠٩	-١,١٦
R Square المعدّلة	٠,١٢		

** p < ٠,٠١

ويشير الجدول رقم (٥) إلى أن هناك فقط اثنين من المتغيرات المستقلة يرتبطان بدلالة إحصائية مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء . وتشير النتائج إلى أنه عندما لا يتغاضى الموظفون عن الغموض فى البيئة المحيطة بهم ، فإنهم يبحثون أكثر عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة . وهذا يعنى أن **فرضية ٢** قد دُعمت بواسطة بيانات هذه الدراسة . أيضًا النتائج تدعم **فرضية ٦** التى تقول إن الانهماك فى الوظيفة يرتبط ارتباطًا إيجابيًا مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء . فى كلمات أخرى ، كلما زاد انهماك الموظفين فى وظائفهم ، فإن سلوكهم فى البحث عن تغذية راجعة عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة يزيد أيضًا . وفى المجمل ، فإن متغيرى التغاضى عن الغموض والانهماك فى الوظيفة يفسران (١٢٪) من التباين فى تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء .

ولتحديد أهمية المتغيرين المستقلين ، اللذين وجد أنهما يرتبطان بدلالة إحصائية مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء ، فى التنبؤ بتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء ، تم استخدام الانحدار المركب وإجراء "الخطوة-خطوة" . ويعرض الجدول رقم (٦) نتائج هذا التحليل .

الجدول رقم (٦)

الانحدار المركب لتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء باستخدام إجراء الخطوة-خطوة

المتغير	b	Beta	t
التغاضى عن الغموض	-٠,٢٦	-٠,٢٢	-٣,٧٢**
الانهماك فى الوظيفة	٠,٢٠	٠,١٩	٣,١٩**
جودة علاقة المشرف المرؤوس	٠,١٤	٠,١٥	٢,٦١**
R Square المعدّلة	٠,١٣		

** p < ٠,٠١

ويكشف هذا التحليل أن متغير التغاضى عن الغموض هو أفضل متنبئ بتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية راجعة عن الأداء . وهذا المتغير يفسر (٦,٥٪) من التباين فى

المتغير التابع (تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء) . أما متغير الانهماك فى الوظيفة فقد جاء فى المركز الثانى كمتنبئ بتكرار سلوك الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء ، ويفسر (٥.٥٪) من التباين فى المتغير التابع .

والشىء المثير هو أن التحليل باستخدام إجراء "الخطوة-خطوة" قد كشف أن هناك متغيراً ثالثًا يرتبط بدلالة إحصائية مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء . فبعد وضع متغيرى التغاضى عن الغموض والانهماك فى الوظيفة تحت التحكم ، أو بعد عزل كل من متغيرى التغاضى عن الغموض والانهماك فى الوظيفة ، أوضح التحليل أن الارتباط الجزئى بين جودة علاقة المشرف بالمرؤوس والمتغير التابع هو ارتباط ذو دلالة إحصائية بما فيه الكفاية ، وبالتالى يجب إدخاله فى معادلة الانحدار ، ومن ثم تم إدخاله كمتنبئ ذى دلالة إحصائية بتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء . وبرغم أن هذه النتيجة تناقض **فرضية ١٢** ، إلا أن متغير جودة علاقة المشرف بالمرؤوس يفسر (١٪) من التباين فى المتغير التابع .

مناقشة النتائج :

كما فى الأدبيات الإنجليزية عن التغذية العكسية عن الأداء (Ashford & Cummings, 1985) ، فقد وُجد بين عينة هذه الدراسة أن الانهماك فى الوظيفة هو متنبئ قوى بسلوك الموظفين فيما يتعلق بالبحث عن تغذية راجعة عن الأداء من خلال إستراتيجيتى السؤال المباشر والملاحظة . إن الموظفين الذين يهتمون بوظائفهم يصبحون منهمكين فيها ودائمًا يفكرون فيها (Blau, 1986; Saleh & Hosek, 1976) . وهذا الانهماك ينعكس على سلوكهم فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء وذلك باستخدام كلا إستراتيجيتى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء . إن الموظفين المنهمكين فى وظائفهم يحاولون فهم بيئة عملهم وأين يقفون فى هذه البيئة ، وبالتالى فإنهم يبحثون عن تغذية عكسية عن الأداء ، إذا أخذنا فى الاعتبار أن التغذية الراجعة عن الأداء تساعدهم على فهم أين يقفون الآن ، وماذا يُتوقع منهم لتحسين أدائهم فى المستقبل .

يبدو أن نزعة المشرفين إلى تحديد المهام للمرؤوسين تتنبأ بسلوك الموظفين فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء بشكل مباشر من أولئك المشرفين . وهذه النتيجة منسجمة مع ما وُجد بواسطة (Morrison & Weldon, 1990) ، برغم أن ما وجداه كان

فى دراسة معملية بين بعض طلاب دراسات عليا فى الإدارة . ويبدو أن تحديد المهام ، وبخاصة بين عينة هذه الدراسة ، يدفع الموظفين للبحث عن تغذية عكسية عن الأداء من مصدر تلك المهام (المشرف المباشر) ، ويجعلهم يستخدمون السؤال المباشر أو الطريقة المباشرة للبحث عن تغذية عكسية كتلك . ونظراً لأن التغذية العكسية تساعد الأشخاص على تحقيق العديد من الأهداف (Ashford & Cummings, 1983) ، فإن البحث عنها بعد الحصول على مهام يساعد الموظفين على السؤال عن أشياء كثيرة ، مثل السؤال أكثر عن ماذا يُتوقع منهم ، وفى بعض الأحيان السؤال عن كيف يمكن تنفيذ المهام . إن النقطة الأخيرة ما هى إلا تخمين خالص ؛ لأنه لم يتم سؤال المبحوثين فى هذه الدراسة عن ما هى أنواع التغذية العكسية عن الأداء التى بحثوا عنها فعلاً .

لقد وجدت هذه الدراسة أن التغاضى عن الغموض هو متنبئ بتكرار سلوك الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء ، وهذه النتيجة متفقة مع ما وُجد فى بعض الدراسات (Ashford & Cummings, 1985; Bennett, et al., 1990; Fedor et al., 1992) التى أجريت فى الولايات المتحدة الأمريكية . فقد أفادت عينة هذه الدراسة أن لديهم درجة منخفضة من التغاضى عن الغموض ، وبالتالى فقد بحثوا عن تغذية عكسية عن الأداء أكثر من خلال إستراتيجية الملاحظة (انظر الجدول رقم ١) .

خلال مرحلة مراجعة الأدبيات وتكوين الفرضيات تم التوقع أن العلاقة الجيدة بين مشرف مباشر ما (مصدر التغذية العكسية) وبين مرؤوسيه (الباحثين عن تغذية عكسية عن الأداء) سوف تشجِّع أولئك المرؤوسين على البحث عن تغذية عكسية عن الأداء عن طريق توجيه السؤال المباشر إلى ذلك المشرف ، وأن هذه التغذية سوف تجيب عن أسئلتهم ، وبالتالى فإنهم سوف يبحثون بشكل أقل تكراراً عن تغذية عكسية عن الأداء عن طريق إستراتيجية الملاحظة (**فرضيتى ١١ و ١٢**) . ولم يكشف تحليل البيانات عن علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة علاقة المشرف بالمرؤوس وتكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء ، رغم أن العلاقة المكتشفة قد كانت فى نفس اتجاه **فرضية ١١** (انظر الجدول رقم ٣) . وبالنسبة للعلاقة بين جودة علاقة المشرف بالمرؤوس وتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء ، فإن النتائج قد ناقضت ما تم توقعه مقدماً . وهذا يعنى أن التحليل باستخدام إجراء "الخطوة-خطوة" قد أشار إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة علاقة المشرف بالمرؤوس وتكرار

الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء . وهذه النتيجة تقترح أنه عندما تكون علاقة المشرف بالمرؤوس جيدة ، فإن المرؤوسين يبحثون بشكل أكبر عن تغذية عكسية عن الأداء ، ليس فقط من خلال إستراتيجية السؤال المباشر (Vancouver & Morrison, 1995) ، ولكن أيضًا من خلال إستراتيجية الملاحظة . وفى كلمات أخرى ، عندما تكون جودة علاقة المشرف بالمرؤوس عالية ، فإن المرؤوس يلاحظ بيئة العمل ، بما فيها مشرفه المباشر ؛ من أجل استنباط تغذية عكسية أكثر عن الأداء .

إن العلاقة السلبية ذات الدلالة الإحصائية بين إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر وبين تكرار السؤال المباشر عن تغذية راجعة عن الأداء هى علاقة محيرّة . لقد تم التوقع أنه عندما تزيد إمكانية الوصول إلى مصدر التغذية العكسية ، فإن سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر سوف يزيد . ولكن نتائج التحليل تشير إلى عكس ذلك . الشرح المحتمل لهذه العلاقة هو أن الجدول رقم (١) يشير إلى أنه يمكن ، فى المتوسط ، الوصول إلى المشرف المباشر (مصدر التغذية العكسية) بسهولة (المتوسط الحسابى ٣,٧٥) ، ولكن هذه العينة من الموظفين لم يستغلوا هذا النوع من سهولة الوصول وقاموا ببحث أقل تكرارًا عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر . وهذا ما أحدث العلاقة غير المتوقعة والمحيرة فى نفس الوقت بين إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر وتكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء .

ومن الأمور التى تسترعى الانتباه عدم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة فى المنظمة ومدة الخدمة فى الوظيفة الحالية ، وبين تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء وتكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء ، برغم أن متوسط المدة التى قضاها الموظفون فى المنظمة والوظيفة الحالية يعتبر قليلاً نسبيًا (انظر الجدول رقم ١) . إن غياب علاقات كهذه وخاصة العلاقات بين المدة فى المنظمة ، والمدة فى الوظيفة الحالية وبين تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية ربما يعود لعدد من الأسباب منها : (١) ربما أن عينة الموظفين الذين تم استفتاؤهم تتمتع بخصائص أخرى لم تضمّن فى هذه الدراسة ، أو (٢) ربما يعود السبب إلى اعتمادهم على إستراتيجية الملاحظة بشكل أكبر من اعتمادهم على إستراتيجية السؤال المباشر فى الحصول على تغذية عكسية عن الأداء .

أخيرًا ، فإن التباين فى تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء المشروح بواسطة المتغيرات المستقلة المضمّنة فى هذه الدراسة هو نسبة صغيرة جدًا . وربما يرجع

هذا إلى العديد من الأسباب ، مثل العلاقات القليلة ذات الدلالة الإحصائية التى وُجدت ، وحجم وجودة العينة من المبحوثين التى استُخدمت فى هذه الدراسة . أما بالنسبة للتباين فى تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء والمشروح بواسطة المتغيرات المستقلة فهو أكبر ، ولكنه ما زال صغيراً ، وهذا ربما يرجع إلى نفس الأسباب المذكورة أعلاه .

الخلاصة والتوصيات :

لقد نظرت هذه الدراسة إلى موضوع من مواضيع السلوك التنظيمى يلقى اهتماماً متزايداً فى الأدبيات ألا وهو موضوع سلوك الموظفين فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء فى المنظمات الإدارية . وقد تم بناء نتائج هذه الدراسة على بيانات جُمعت من عينة موظفين يعملون فى إحدى شركات الخدمات العامة العاملة فى الإقليم الأوسط من المملكة العربية السعودية . والجدير بالذكر أن هذه النتائج مبنية على عينة عمدية ، لذلك لا ندعى أنه يمكن تعميم هذه النتائج سواءً على موظفى الشركة أو على غيرهم من مجتمعات البحث المشابهة . لذلك يجب تفسير النتائج والتوصيات المعطاة فى ضوء تلك المحددات . ولكن هذه النتائج تعطى مؤشرات عن ما هى المتغيرات التى ربما تؤثر على سلوك العاملين عند قيامهم بالبحث عن تغذية عكسية عن الأداء . أولاً ، أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك ثلاثة متغيرات ، من المتغيرات المستقلة المضمّنة فى هذه الدراسة ، تتنبأ بتكرار سلوك الموظفين فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر . تلك المتغيرات هى : مدى انهماك الموظف فى وظيفته ، إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر (مصدر التغذية العكسية) ، ونزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين . أيضاً ، أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك ثلاثة متغيرات ، من المتغيرات المستقلة المضمّنة فى هذه الدراسة ، والتى تتنبأ بتكرار سلوك الموظفين فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية الملاحظة . تلك المتغيرات هى : مدى تغاضى الموظف عن الغموض ، مدى انهماك الموظف فى وظيفته ، وجودة علاقة المشرف بالمرؤوس .

وبناءً على نتائج هذه الدراسة ، نوصى ، أولاً ، بأن تقوم المنظمات الإدارية بتحفيز موظفيها على الانهماك فى وظائفهم وذلك من خلال إستراتيجيات مختلفة سواء كانت تتعلق بمحفزات مادية أو غير مادية . إن جعل الموظفين ينهمكون فى وظائفهم سوف

ينعكس على سلوكهم فى البحث عن تغذية عكسية عن أدائهم . لقد تم الاقتراح فى الأدبيات أن البحث عن تغذية عكسية عن الأداء يساعد الموظفين على تحقيق العديد من الأهداف ، مثل : معرفة أين يقفون الآن ، وماذا يُتوقع منهم فى المستقبل . وعندما يعرف الموظفون أين يقفون الآن وماذا يُتوقع منهم ، فإنهم سوف يحاولون اختراع إستراتيجيات لتحسين أدائهم من أجل أن يحققوا ما هو متوقعٌ منهم . باختصار ، من المفروض على المنظمات الإدارية أن تعطى انتباهاً أكبر إلى مدى انهماك الموظف فى الوظيفة . إن الموظفين ذوى الانهماك الوظيفى الضعيف أو القليل سوف يبحثون بشكل أقل عن تغذية عكسية عن الأداء ، ولن يعرفوا ما هو مستوى أدائهم وماذا يُتوقع منهم ، وكنتيجة لذلك لن يحاولوا تحسين أدائهم ؛ لأنه تعوزهم معرفة ما إذا كان هناك فرق بين مستوى أدائهم الفعلى وماذا يُتوقع منهم بواسطة المنظمة .

وتشير نتائج الدراسة إلى أنه يمكن الوصول إلى المشرفين المباشرين بسهولة ، ولكن مرؤوسيهم لم يستغلوا هذه الميزة ويبحثوا عن تغذية عكسية عن الأداء مباشرةً من أولئك المشرفين . وهذه النتيجة هى مؤشر آخر يؤكد أو يشدد على أهمية انهماك الموظفين فى وظائفهم . إن الموظفين ذوى الانهماك الوظيفى المرتفع سوف يحاولون استغلال سهولة الوصول إلى المشرف المباشر ، وسوف يستخدمون إستراتيجية السؤال المباشر للسؤال عن العديد من الأمور ، مثل السؤال عن تغذية عكسية عن الأداء ، هذا إذا أخذنا فى الاعتبار أن الموظفين ذوى الانهماك الوظيفى العالى دائماً ما يفكّرون فى وظائفهم ويحاولون تحقيق ما يُتوقع منهم .

لقد وُجدت جودة علاقة المشرف بالمرؤوس ترتبط ارتباطًا إيجابيًا ليس فقط مع تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء (Vancouver & Morrison, 1995) ، ولكن أيضًا مع تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء (الدراسة الحالية) . وبناءً على تلك النتائج ، فإننا نقترح أن على المشرفين المباشرين مسئولية تحسين العلاقة بين أنفسهم وبين مرؤوسيهم ، وهذا سوف يشجع المرؤوسين على الاقتراب منهم والبحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إما إستراتيجية السؤال المباشر وإما إستراتيجية الملاحظة .

وهناك أيضًا توصية أخرى لأولئك الذين يشغلون فى وظائف إشرافية . فمن أجل جعل الموظفين يبحثون عن تغذية عكسية عن الأداء ، فإن على المشرفين المباشرين

تحديد مهام للمرؤوسين لكى يقوموا بتنفيذها . وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين وتكرار المرؤوسين لسلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء من خلال إستراتيجية السؤال المباشر . كما تُظهر نتائج هذه الدراسة أيضًا أن تحديد المهام للمرؤوسين هو أهم متنبئ بسلوك الموظفين فى تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء . فتحديد المهام للمرؤوسين يجعلهم يقومون باتصال مباشر مع مشرفيهم المباشرين للسؤال عن العديد من الأشياء ، مثل طبيعة المهام الموكلة إليهم ، وفى معظم الأحيان السؤال عن إستراتيجيات عن كيف بإمكانهم تنفيذ تلك المهام . وخلال هذا الاتصال المباشر ، يكتسب الموظفون معرفة أكثر عن : (١) المستوى الحقيقى أو الفعلى لأدائهم ، (٢) ما هو مستوى الأداء المتوقع منهم ، (٣) إستراتيجيات جديدة حول كيفية تنفيذهم المهام الجديدة أو المهام غير المعروفة لديهم من قبل . إن التعلم أو المعرفة عن كل ذلك سوف ينعكس إيجابًا على أدائهم فى المستقبل .

باختصار ، إن عملية البحث عن تغذية عكسية هى عملية معقّدة تتأثر بالعديد من العوامل أو المتغيرات فى بيئة العمل .

أولاً ، من المفروض تنبيه المديرين والمشرفين إلى تلك المتغيرات من أجل جعلهم قادرين على تسهيل مهمة المرؤوسين فى إحراز تغذية عكسية عن الأداء .

ثانيًا ، من المفروض تنبيه الموظفين الذين يقعون فى وظائف غير إشرافية إلى المتغيرات التى ربما تؤثر على سلوكهم فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء ؛ من أجل جعلهم قادرين على اتّباع أحسن أو أفضل الإستراتيجيات فى البحث عن التغذية العكسية ، ولكى يستفيدوا أعظم استفادة من التغذية الراجعة المتوفرة فى بيئة العمل .

أخيرًا ، من المفروض زيادة وعى أولئك المهتمين بتصميم أنظمة التغذية العكسية فى المنظمات الإدارية بالمتغيرات التى ربما تؤثر على سلوك الموظفين فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء ؛ من أجل جعلهم قادرين على تصميم أنظمة تغذية عكسية مبنية على فهم واضح لنوعية المتغيرات التى تؤثر إيجابًا ، والمتغيرات التى تؤثر سلبًا على سلوك الموظفين عندما يبحثون عن تغذية عكسية عن الأداء . إن تصميم أنظمة تغذية عكسية مبنية على دراسات ميدانية سوف يساهم فى زيادة استفادة الموظفين من التغذية

العكسية المتوفرة فى بيئة العمل . كمثال ، أى نظام تغذية راجعة مصمم على أساس ما إذا كان لدى الموظفين القدرة على التغاضى عن الغموض سوف يعطى نتائج أفضل واستفادة أكبر من هذا النظام مما لو صُمم بدون المعرفة عن هذا المتغير فى بيئة العمل .

البحوث المستقبلية :

أولاً ، من الممكن للدراسات المستقبلية أن توسّع النموذج المستخدم فى هذه الدراسة . وهذا يعنى ، أن هناك العديد من المتغيرات فى بيئة العمل التى ربما تتنبأ بسلوك الموظفين فى البحث عن تغذية عكسية عن الأداء والتى من الممكن إضافتها إلى ما تم تضمينه فى الدراسة الحالية .

ثانيًا ، لقد بُنيت نتائج هذه الدراسة على بيانات مقطعية ، والتى بطبيعتها لا تسمح بالقول بعلاقات سببية بين المتغيرات المضمّنة فى هذه الدراسة . فى الدراسات المستقبلية من الممكن ومن المفروض جمع بيانات مطوّلة حتى نكون قادرين على القول بعلاقات سببية (سبب ونتيجة) بين المتغيرات المضمّنة فى هذه الدراسة .

ثالثًا ، من المفروض فى الدراسات المستقبلية بناء التحليل على بيانات من عينات أكبر ومن عينات فى منظمات مختلفة حتى نكون قادرين على أن نقول ، بثقة أكبر ، ما إذا كانت العلاقة بين متغيرين موجودة أو غير موجودة .

رابعًا ، التحقق من مدى صحة العلاقات التى جاءت مناقضة لبعض الفرضيات وذلك باستخدام عينات أكبر وفى منظمات مختلفة .

خامسًا ، برغم أن أداة جمع البيانات فى هذه الدراسة قد تم تجميعها ، فى معظمها ، من استبانات مُختبرة ومقبولة فى الأدبيات ، وأيضًا تم اختبارها بواسطة بيانات الدراسة الحالية ، إلا أنه من المفروض على الدراسات المستقبلية تنقيح هذه الأداة للرفع من موثوقيتها وصحتها .

أخيرًا ، فمن المطلوب من البحوث المستقبلية السؤال عن ليس فقط تكرار سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء ، ولكن أيضًا عن أنواع التغذية العكسية عن الأداء التى يتم البحث عنها بواسطة الموظفين فى المنظمات الإدارية .

المراجـع

1 - Alyami, A. (1996). **A Behavioral Approach to Employee Performance Appraisal: Factors Affecting Frequency of Managers' Goal-Setting and Feedback Behaviors,** Unpublished Ph.D. Dissertation, New York: State University of New York at Albany.

2 - Ammons, R. (1956). "Effects of Knowledge of Performance: A Survey and Tentative Theoretical Formulation", **The Journal of General Psychology,** 54: 279-299.

3 - Ashford, S. (1986). "Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective", **Academy of Management Journal,** 29: 465-487.

4 - Ashford, S. (1993). "The Feedback Environment: An Exploratory Study of Cue Use", **Journal of Organizational Behavior,** 14: 201-224.

5 - Ashford, S. & Cummings L. (1983). "Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information", **Organizational Behavior and Human Performance,** 32: 370-398.

6 - Ashford, S. & Cummings L. (1985). "Proactive Feedback Seeking: The Instrumental Use of the Information Environment", **Journal of Occupational Psychology,** 58: 67-79.

7 - Ashford, S. & Tsui A. (1991). "Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking", **Academy of Management Journal,** 34: 251-280.

8 - Bauer, T. & Green S. (1998). "Testing the Combined Effects of Newcomer Information Seeking and Manager Behavior on Socialization", **Journal of Applied Psychology,** 83:72-83.

9 - Beehr, T., Johnson L. & Nieva R. (1989). "Coping with Occupational Stress among Police and their Spouses", paper presented at **the Society for Industrial and Organizational Psychology,** Boston.

10- Bennett, N., Herold D. & Ashford S. (1990). "The Effects of Tolerance for Ambiguity on the Feedback-Seeking Behavior", **Journal of Occupational Psychology,** 63: 343-348.

11- Berlyne, D. E. (1960). **Conflict, Arousal, and Curiosity,** New York: McGraw-Hill.

12- Blau, G. (1986). "Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism", **Journal of Management,** 12: 577-584.

13- Brett, J., Feldman D. & Weingart L. (1990). "Feedback Seeking Behavior of New Hires and Job Changers", **Journal of Management,** 16: 737-349.

14- Bunder, S. (1962). "Intolerance of Ambiguity as a Personality Variable", **Journal of Personality,** 30: 29-50.

15- Cohen, J. & Cohen P. (1975). **Applied Multiple Regression/Correlation Analyses for the Behavioral Sciences,** Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

16- Conolley, E., Gerard H. & Kline T. (1978). "Competitive Behavior: A Manifestation of Motivation for Ability Comparison", **Journal of Experimental Social Psychology,**14: 123-131.

17- Cusella, L. (1982). "The Effects of Source Expertise and Feedback Valence on Intrinsic Motivation", **Human Communication Research,** 9: 17-32.

18- Dansereau, F., Cashman J. & Graen G. (1973). "Instrumentality Theory and Equity Theory as Complimentary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover among Managers", **Organizational Behavior and Human Performance,**10: 184-200.

19- Dubin, R. (1956). "Industrial Workers' Worlds: A Study of the Central Life Interests of Industrial Workers", **Social Problems,** 3:31-142.

20- Dubin, R. (1968). **Human Relations in Administration,** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

21- Eder, R., Fedor D., Buckley M. & Longnecker C. (1988). "The Role of Supervisor Intentions on Subordinate Reactions and Responses to Feedback" paper presented at the annual meeting of the **Academy of Management, Anahiem,** CA.

22- Eysenck, H., Arnold W. & Meili R. (1972). **Encyclopedia of Psychology,** New York: Herder & Herder.

23- Falcione, R. (1976). "Behavioral Components of Perceived Supervisor Credibility", **Journal of Applied Communication Research,** 4: 55-64.

24- Fedor, D. (1990). "Feedback Recipients' Responses to Negative Feedback: Investigating the Role of Uncertainty" paper presented at the Society for **Industrial and Organizational Psychology,** Miami Beach, FL.

25- Fedor, D., Eder R. & Buckley M. (1989). "The Contributory Effects of Supervisor Intentions on Subordinate Feedback Responses", **Organizational Behavior and Human Decisions Processes,** 44: 396-414.

26- Fedor, D., Rensvold R. & Adams S. (1992). "An Investigation of Factors Expected to Affect Feedback Seeking: A Longitudinal Field Study", **Personnel Psychology,** 45: 779-805.

27- Feldman, D. & Brett J. (1983). "Coping with New Jobs: A Comparative Study of New Hires and Job Changers", **Academy of Management Journal,** 26: 258-272.

28- Follert, V. (1982). "Supervisor Accessibility and Subordinate Role Clarity", **Journal of Applied Communication Research,** 10: 133-147.

29- Friend, R. & Gilbert J. (1973). "Threat and Fear of Negative Evaluation as Determinants of Locus of Social Comparison", **Journal of Personality,** 41: 328-340.

30- Gerstberger, P. & Allen T. (1968). "Criteria Used by Research and Development Engineers in the Selection of an Information Source", **Journal of Applied Psychology,** 52: 272-279.

31- Graen, G. (1976). "Role Making Processes within Complex Organizations" In M. D. Dunnette (ed.) **Handbook of Organizational and Industrial Psychology,** Chicago, IL: Rand McNally.

32- Graen, G., Orris J. & Johnson T. (1973). "Role Assimilation Process in Complex Organizations" **Journal of Vocational Behavior,** 3: 395-420.

33- Hall, D. T. (1976). **Careers in Organizations,** Santa Monica, CA: Goodyear Press.

34- Hovland, C. I., Janis I. L. & Kelley H. H. (1953). **Communication and Persuasion,** New Haven, Conn.: Yale University Press.

35- Ilgen, D., Fisher C. & Taylor M. (1979). "Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations", **Journal of Applied Psychology,** 64: 349-371.

36- Jones, E. E. & Gerard H. B. (1967) **Foundations of Social Psychology,** New York: Wiley.

37- Kanungo, R. (1982). "Measurement of Job and Work Involvement", **Journal of Applied Psychology,** 67: 341-349.

38- Katz, R. (1980). "Time and Work: Toward an Integrative Perspective" In L. L. Cummings & B. M. Staw (eds.) **Research in Organizational Behavior,** (Vol. 2:81-128), Greenwich, Conn.: JAI Press.

39- Katz, D. & Kahn R. L. (1978). **The Social Psychology of Organizations,** New York: Wiley.

40- Kenton, S. (1989). "Speaker Credibility in Persuasive Business Communication: A Model which Explains Gender Differences", **The Journal of Business Communication,** 26: 143-157.

41- Larson, J. (1989). "The Dynamic Interplay between Employees' Feedback Seeking Strategies and Supervisors' Delivery of Performance Feedback", **Academy of Management Review,** 14: 408-422.

42- Lawler, E. & Hall D. (1970). "Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation", **Journal of Applied Psychology,** 54: 305-312.

43- Levy, P., Albright M., Cawley B. & Williams J. (1995). "Situational and Individual Determinants of Feedback Seeking : A Closer Look at the Process", **Organizational Behavior and Human Decision Processes,** 62: 23-37.

44- Lindgren, H. C. (1973). **An Introduction to Social Psychology,** New York: John Wiley & Sons.

45- Locke, E. & Latham G. (1990). **A Theory of Goal Setting and Task Performance,** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

46- Lodahl, T. & Kejner M. (1965). "The Definition and Measurement of Job Involvement", **Journal of Applied Psychology,** 49: 24-33.

47- London, Manuel (1997). **Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement,** New York: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

48- MacDonald, A. (1970). "Revised Scale for Ambiguity Tolerance: Reliability and Validity", **Psychological Reports,** 25: 271-298.

49- Miller, J. & Jablin F. (1991). "Information Seeking During Organizational Entry: Influences, Tactics, and a Model of the Process", **Academy of Management Review,** 16: 92-120.

50- Miyamoto, S. &Dornbusch S. (1956). "A Test of Interactionist Hypotheses of Self-Conception", **American Journal of Sociology,** 61: 399-403.

51- Morrison, E. (1993). "Newcomers Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes", **Academy of Management Journal,** 36: 557-589.

52- Morrison, E. & Bies R. (1991). "Impression Management in the Feedback-Seeking Process: A Literature Review and Research Agenda", **Academy of Management Review,** 16: 522-541.

53- Morrison, E. & Weldon E. (1990). "The Impact of an Assigned Performance Goal on Feedback Seeking Behavior", **Human Performance,** 3: 37-50.

54- Norisus, M. J. (1993). **SPSS for Windows: Base System User's Guide, Release 6.0,** Chicago, IL: SPSS, Inc.

55- Northcraft, G. & Ashford S. (1990). "The Preservation of Self in Everyday Life: The Effects of Performance Expectations and Feedback Context on Feedback Inquiry", **Organizational Behavior and Human Decision Processes,** 47: 42-64.

56- Nutt, P. C. (1989). **Making Tough Decisions: Tactics for Improving Managerial Decision Making,** San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc.

57- O'Reilly, C. (1982). "Variations in Decision Makers' Use of Information Sources: The Impact of Quality and Accessibility of Information", **Academy of Management Journal,** 25: 756-771.

58- Pedhazur, E. J. (1982). **Multiple Regression in Behavioral Research,** Fort Worth, Texas: Holt, Rinehart & Winston, Inc.

59- Quinn, R. E., Faerman S. R., Thompson M. P. & McGrath M. R. (1996). **Becoming A Master Manager: A Competency Framework,** New York: Wiley.

60- Rabinowitz, S. & Hall D. (1977). "Organizational Research on Job Involvement", **Psychological Bulletin,** 84: 265-288.

61- Rizzo, J., House R. & Lirtzman S. (1970). "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", **Administrative Science Quarterly,** 15: 150-163.

62- Roloff, M. E. (1981). **Interpersonal Communication: The Social Exchange Approach,** Beverly Hills, CA: Sage.

63- Saleh S. & Hosek J. (1976). "Job Involvement: Concepts and Measurements", **Academy of Management Journal,**19: 213-224.

64- Shrauger, D. & Schoeneman T. (1979). "Symbolic Interactionist View of Self-Concept: Through the Looking Glass Darkly", **Psychological Bulletin,** 86: 549-573.

65- Singer, J. (1966). "Social Comparison-Progress and Issues", **Journal of Experimental Social Psychology,** 2: 103-109.

66- Trope, Y. (1975). "Seeking Information About One's Own Ability as a Determinant of Choice among Tasks", **Journal of Personality and Social Psychology,** 32; 1004-1013.

67- Vancouver, J. & Morrison E. (1995). "Feedback Inquiry: The Effect of Source Attributes and Individual Differences", **Organizational Behavior and Human Decision Processes,** 62: 276-285.

68- Van Sell, M., Brief A. & Schuler R. (1981). "Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research", **Human Relations,** 34: 43-71.

69- Webester, M. (1981). **Webester's Ninth New Collegiate Dictionary,** Springfield, Mass.: Marrian-Webester, Inc.

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستبانة

عزيزى الموظف : السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

أولاً ، أفيدكم بأنى أقوم بدراسة فى منظمتكم الموقرة . ثانيًا ، تجدون مع هذا الخطاب نسخة من استبانة الدراسة وهى تتعلق بالعوامل التى ربما تؤثر على سلوك الموظفين عند البحث عن تغذية عكسية عن أدائهم لوظائفهم . والتغذية العكسية هى عبارة عن معلومات يحصل عليها الشخص بناءً على سلوك صدر منه مثل سلوكه فى أدائه لعمله . ثالثًا ، أود أن أؤكد لكم أن البيانات التى تدلون بها سوف تعامل بسرية تامة ولن يطلع عليها إلا الباحث .

فى حالة أى استفسار ، الرجاء الاتصال على رقم الهاتف المبين وترك اسمكم ورقم هاتفكم وسوف أقوم بالاتصال بكم فى أسرع وقت ممكن . شكرًا لكم على حُسن تعاونكم ، والله يحفظكم .

الباحث

تعليمات عامة :

١ - الرجاء الإجابة عن جميع الأسئلة .

٢ - الرجاء وضع دائرة حول الرقم الذى يتناسب مع إجابتكم عن السؤال أو تعبئة الفراغ الموجود فى نهاية السؤال .

٣ - بعد الانتهاء من الإجابة ، الرجاء وضع الاستبانة فى الظرف المرفق وإغلاق الظرف وإعادته إلى إدارة شئون الموظفين فى المركز الرئيسى للشركة مستخدمين المراسلة الداخلية للشركة . إن إغلاق الظرف أمر ضرورى وذلك للمحافظة على سرية البيانات المعطاة .

أولاً - المتغيرات المتعلقة بالاختلافات الشخصية :

أ - التغاضى عن الغموض :

١ - لا أحب أن أبدأ فى مشاريع أو أعمال تقوم بها المجموعة إلا إذا كنتُ أشعر بالتأكد من أن المشروع أو العمل سوف يكون ناجحًا .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٢ - فى حالة صنع قرار ما ، ولا تتوافر هناك معلومات كافية للتعامل مع المشكلة ، أشعر جدًا بعدم الارتياح .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٣ - لا أحب أن أعمل فى مشكلة ما إلا إذا كانت هناك احتمالية أن أصل إلى إجابة قاطعة وغير غامضة .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٤ - أعمل بشكل سيئ جدًا عندما يكون هناك نقص فى الاتصالات فى الحالة التى قيد الحل أو الدراسة .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٥ - أشعر بحاجة كبيرة إلى تقييمات واضحة ومحددة فى الحالة التى يقيمنى فيها أُناس آخرون .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٦ – أُصبح قلق البال جداً إذا لم أكن متأكداً من مسئوليات وظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

ب – الثقة بالنفس :

٧ – نوعًا ما ، لا أثقُ بنفسى إلا بعض الشىء .

١	٢	٣	٤	٥
غير صحيح تمامًا	غير صحيح	صحيح إلى حد ما	صحيح	صحيح تمامًا

٨ – أشعر بأنى شخص ذو قيمة ، وعلى مستوى واحد مع الآخرين .

١	٢	٣	٤	٥
غير صحيح تمامًا	غير صحيح	صحيح إلى حد ما	صحيح	صحيح تمامًا

٩ – يبدو أن لدىّ قوة داخلية حقيقية فى القدرة على التعامل مع الأشياء . إنى أقف على قاعدة قوية إلى حد ما وهذا يجعلنى إلى حد ما أثقُ بنفسى .

١	٢	٣	٤	٥
غير صحيح تمامًا	غير صحيح	صحيح إلى حد ما	صحيح	صحيح تمامًا

١٠ – كثيراً ما أشعر بالنقص أو الدونية (أقل قدراً أو شأنًا من الآخرين) .

١	٢	٣	٤	٥
غير صحيح تمامًا	غير صحيح	صحيح إلى حد ما	صحيح	صحيح تمامًا

جـ – الانهماك فى الوظيفة :

١١ – أفضل الأشياء التى حدثت لى تتعلق بعملى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

١٢ - أعظم رضى فى حياتى يأتى من وظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

١٣ - الأنشطة التى تعطينى أعظم سعادة ورضا شخصى تتعلق بوظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

١٤ - إنى أعيش ، وآكل ، وأتنفس وظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

١٥ - أعظم الأشياء التى أقوم بها أهمية تتعلق بوظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

١٦ - أستمتع بعملى أكثر من أى شى آخر أقوم به .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

١٧ - لدى أنشطة أخرى أكثر أهمية من عملى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

١٨ - بالنسبة لى ، العمل ما هو إلا جزء صغير ممن أكون/فى حياتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

١٩ - أستمتعُ بالإبقاء على مكان عملى فى حالة جيدة أكثر من الاستمتاع بالإبقاء على أشيائى فى المنزل فى حالة جيدة .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٢٠ - بعض الأشخاص يكونون منهمكين تمامًا فى أعمالهم ، يفكرون فيها الليل والنهار وبالنسبة لآخرين ، ما العمل ببساطة إلا واحد من عدة اهتمامات . كم تشعر بأنك منهمكٌ فى عملك ؟

١	٢	٣	٤	٥
لست منهمكًا بتاتًا	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	منهمك تمامًا

ثانيًا - المتغيرات المتعلقة بالمشرف المباشر :

أ - خبرة/ معرفة المشرف المباشر :

٢١ - يعرفُ رئيسى المباشر الكثير عن وظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٢٢ - عندما أسأل رئيسى المباشر عن أى شى فى وظيفتى فإنه يعطى معلومات صحيحة وموثوق بها .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٢٣ - يعرفُ رئيسى المباشر عن وظيفتى بمقدار ما أعرفُ عنها .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٢٤ - يرى رئيسى المباشر أن لديه التدريب المناسب عندما يُسأل عن أى أمر يتعلق بوظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٢٥ - عندما يُسأل رئيسى المباشر عن أى أمر يتعلق بوظيفتى فإنه يعطى إجابات تدل على أن لديه الخبرة الكافية .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٢٦ - رئيسى المباشر مؤهل جداً لأن ذلك يظهر من إجاباته عن أسئلتى التى تتعلق بوظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لست منهمكًا بتاتًا	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	مهمك تمامًا

٢٧ - يُعطى رئيسى المباشر إجابات فيها ذكاء دائمًا عندما يُسأل عن أى أمر يتعلق بوظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٢٨ - رئيسى المباشر ليس كفئًا للمنصب الذى يشغله .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٢٩ - لا يعرف رئيسى المباشر إلا القليل جداً عن وظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

ب - إمكانية الوصول إلى المشرف المباشر :

٣٠ - كم هو سهل الوصول إلى رئيسك المباشر عندما تحتاج أن تبحث عن تغذية عكسية عن أدائك فى العمل ؟

١	٢	٣	٤	٥
الوصول إليه ليس سهلاً بتاتًا	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	الوصول إليه سهل جدًا

٣١ - كم أتمنى لو أن رئيسى المباشر يكون أكثر تواجداً (فى مكتبه) مما هو عليه الآن .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٣٢ - يكون رئيسى المباشر فى مكانه عندما أحتاج إلى سؤاله عن أمر يتعلق بوظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٣٣ – يكون رئيسى المباشر تقريبًا دائمًا مشغول فى أجزاء أخرى من التنظيم .

١	٢	٣	٤	٥
لست منهمكًا بتاتًا	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	مهمك تمامًا

٣٤ – كم هو صعب فى المتوسط أن تحصل على تغذية عكسية عن أدائك من رئيسك المباشر ؟

١	٢	٣	٤	٥
ليس صعبًا بتاتًا	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	صعب تمامًا

٣٥ – يتبّع رئيسى المباشر سياسة "الباب المفتوح" مع مرؤوسيه .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٣٦ – بإمكانى التحدث مع رئيسى المباشر فى أى وقت خلال ساعات العمل .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٣٧ – يقع مكتب رئيسى المباشر بعيدًا جدًا عن المكان الذى أؤدى عملى فيه .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٣١ – كم أتمنى لو أن رئيسى المباشر يكون أكثر تواجدًا (فى مكتبه) مما هو عليه الآن .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٣٨ – يكون رئيسى المباشر تقريبًا دائمًا موجود عندما أحتاج أن أتكلم معه .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٣٩ – إنه من الصعب الإمساك برئيسى المباشر لأنه دائمًا مشغول فى مكان آخر من التنظيم .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٤٠ - أشعرُ بأن رئيسى المباشر يُعامل مرؤوسيه كأعضاء "مقربين" وكأعضاء "غير مقربين".

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

جـ - جودة علاقة المشرف بالمرؤوس :

٤١ - لدى علاقة جيدة مع رئيسى المباشر .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٤٢ - يُبدى رئيسى المباشر عدم رغبة شديدة فى إعطائى إجابات عندما أسأله عن أى جزء من وظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٤٣ - عندما أسأل رئيسى المباشر عن أى جزء من عملى فإنه يعطى الإجابات بطريقة لطيفة وبناءة .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٤٤ - عندما أسأل رئيسى المباشر عن أى جزء من وظيفتى ، تكون الإجابات مفصّلة ومساعدة .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

د - نزعة المشرف المباشر إلى تحديد المهام للمرؤوسين :

٤٥ - كم مرة يقوم رئيسك المباشر بتحديد المهام التى يجب عليك القيام بها ؟

١	٢	٣	٤	٥
تقريبًا مطلقًا	أحيانًا قليلة	أحيانًا	أحيانًا كثيرة	تقريبًا دائمًا

٤٦ - لا يحدد رئيسى المباشر المهام التى من المفروض أن أقوم بها .

١	٢	٣	٤	٥
تقريبًا مطلقًا	أحيانًا قليلة	أحيانًا	أحيانًا كثيرة	تقريبًا دائمًا

٤٧ – عندما أنتهى من المهام المسندة إلىّ ، فإنى أحصلُ على مهام جديدة من رئيسى المباشر .

١	٢	٣	٤	٥
تقريبًا مطلقًا	أحيانًا قليلة	أحيانًا	أحيانًا كثيرة	تقريبًا دائمًا

٤٨ – يشرحُ لى رئيسى المباشر بوضوح ما هى مهامى .

١	٢	٣	٤	٥
تقريبًا مطلقًا	أحيانًا قليلة	أحيانًا	أحيانًا كثيرة	تقريبًا دائمًا

٤٩ – يحددُ رئيسى المباشر المهام التى يجب أن أقوم بها .

١	٢	٣	٤	٥
تقريبًا مطلقًا	أحيانًا قليلة	أحيانًا	أحيانًا كثيرة	تقريبًا دائمًا

ثالثًا - المتغيرات المتعلقة بالمنظمة :

أ – غموض دور الموظف :

٥٠ – أشعرُ بأنى متأكد من مقدار السلطة التى أملكها فى وظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٥١ – هناك أهداف عامة وأهداف عملية واضحة ومخطط لها فى الوظيفة التى أقوم بها .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٥٢ – أعرفُ بأنى قد وزعتُ وقتى بالشكل المناسب بين مهام وظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٥٣ – إنى أعرفُ ما هى مسئوليات وظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٥٤ – إنى أعرفُ ما هو المتوقع منى فى وظيفتى .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٥٥ – شرحُ ما هو المطلوب أداؤه فى وظيفتى واضح .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

ب – مدة الخدمة فى المنظمة ومدة الخدمة فى الوظيفة الحالية :

٥٦ – كم طول المدة التى عملتها فى هذه المنظمة/المؤسسة ؟ سنوات ——— أشهر ———

٥٧ – كم طول المدة التى عملتها فى وظيفتك الحالية ؟ سنوات ——— أشهر ———

رابعًا – المتغيران التابعان :

أ – تكرار السؤال المباشر عن تغذية عكسية عن الأداء :

٥٨ – أسأل رئيسى المباشر عن تغذية عكسية عن أدائى بشكل عام .

١	٢	٣	٤	٥
نادرًا جدًا	نادرًا	أحيانًا	كثيرًا	كثيرًا جدًا

٥٩ – أتحدث مع رئيسى المباشر عن أدائى .

١	٢	٣	٤	٥
نادرًا جدًا	نادرًا	أحيانًا	كثيرًا	كثيرًا جدًا

٦٠ – أسأل رئيسى المباشر عن معلومات إضافية متعلقة بأدائى .

١	٢	٣	٤	٥
نادرًا جدًا	نادرًا	أحيانًا	كثيرًا	كثيرًا جدًا

٦١ – كم مرة فى المتوسط تقوم بسؤال رئيسك المباشر عن رأيه حيال قيامك بمهام وظيفتك ؟

١	٢	٣	٤	٥
نادرًا جدًا	نادرًا	أحيانًا	كثيرًا	كثيرًا جدًا

٦٢ – إنه من طبعي السؤال عما إذا كنت أقوم بجميع مهام وظيفتي على الوجه المطلوب .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٦٣ – أكتفي بتعليقات رئيسي المباشر العارضة أو العابرة على أدائي فيما يتعلق بالمعلومات عما إذا كنت أقوم بمهام وظيفتي .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٦٤ – بخصوص حصولي على معلومات عما إذا كنت أقوم بمهام وظيفتي ، أعتمدُ دائمًا على المعلومات المتوفرة في بيئة العمل (مثلاً الزملاء في نفس الوحدة الإدارية ، زملاء في وحدات إدارية أخرى ، ... إلخ).

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

٦٥ – لا أقوم بسؤال رئيسي المباشر عما إذا كنت أقوم بتأدية جميع مهام وظيفتي على الوجه المطلوب .

١	٢	٣	٤	٥
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة

ب – تكرار الملاحظة لاستنباط تغذية عكسية عن الأداء :

٦٦ – كم مرة تقوم بملاحظة ما هي سلوكيات الأداء التي يكافئ عليها رئيسك المباشر وتستخدمها كتغذية عكسية في أدائك الشخصي ؟

١	٢	٣	٤	٥
نادرًا جدًا	نادرًا	أحيانًا	كثيرًا	كثيرًا جدًا

٦٧ – كم مرة تقوم بمقارنة نفسك مع نظرائك (أشخاص في نفس المستوى التنظيمي) ؟

١	٢	٣	٤	٥
نادرًا جدًا	نادرًا	أحيانًا	كثيرًا	كثيرًا جدًا

٦٨ – كم مرة تقوم بالانتباه إلى كيفية تصرف رئيسك المباشر نحوك من أجل أن تفهم كيفية ملاحظته وتقييمه لأدائك فى العمل ؟

١	٢	٣	٤	٥
نادرًا جدًا	نادرًا	أحيانًا	كثيرًا	كثيرًا جدًا

٦٩ – كم مرة تقوم بملاحظة خصائص الناس الذين يكافؤون بواسطة رئيسك المباشر وتستخدم هذه المعلومات ؟

١	٢	٣	٤	٥
نادرًا جدًا	نادرًا	أحيانًا	كثيرًا	كثيرًا جدًا

٧٠ – أجد نفسى أسترق السمع على رؤساء آخرين للحصول على وجهات نظر مختلفة .

١	٢	٣	٤	٥
نادرًا جدًا	نادرًا	أحيانًا	كثيرًا	كثيرًا جدًا

٧١ – أقومُ بالانتباه الحاد إلى كيفية تصرف رئيسى المباشر نحوى من أجل أن أفهم أين أقف بالنسبة للأداء .

١	٢	٣	٤	٥
نادرًا جدًا	نادرًا	أحيانًا	كثيرًا	كثيرًا جدًا

٧٢ – أبقى أذنى مفتوحة فى حالة وجود معلومات أكثر لدى رئيسى المباشر .

١	٢	٣	٤	٥
نادرًا جدًا	نادرًا	أحيانًا	كثيرًا	كثيرًا جدًا

٧٣ – أقومُ بالانتباه الحاد إلى التغذية العكسية التى يعطيها رئيسى المباشر إلى صديقى المقرب فى القسم .

١	٢	٣	٤	٥
نادرًا جدًا	نادرًا	أحيانًا	كثيرًا	كثيرًا جدًا

٧٤ – أقومُ بالانتباه الحاد إلى كيفية تصرف رئيسى المباشر نحو صديقى المقرب فى القسم .

١	٢	٣	٤	٥
نادرًا جدًا	نادرًا	أحيانًا	كثيرًا	كثيرًا جدًا

٧٥ – أستخدم معلومات من اجتماعات القسم العامة لكى أحكم على أدائى .

١	٢	٣	٤	٥
نادرًا جدًا	نادرًا	أحيانًا	كثيرًا	كثيرًا جدًا

● الإدارة العـــامـــة
● المجلد الأربعـــون
● العـــدد الرابع
● شـــوال ١٤٢١ هـ
● يـنـايـر ٢٠٠١ م

استخدام شبكة الإنترنت في الإعلان الإلكتروني في منشآت الحاسب الآلي السعودية

د . ناديا حبيب أيوب *
د . صفاء سيد محمود **

المقدمة :

لقد كان للتطور التقني السريع دور كبير في تغيير طرق أداء الأعمال وقدرة كبيرة في التأثير من حولنا . وأحد التطورات الهامة والتحول الكبير في هذه التقنية هو ظهور الإنترنت وانتشار استخدامها على نطاق واسع في مجال تبادل المعلومات والخبرات والاتصالات . إلا أن هذا التحول الكبير في استخدامات الإنترنت كان في تطبيقاتها الواسعة في مجال التجارة الإلكترونية على الإنترنت ؛ فقد لاحظ رجال الأعمال والمؤسسات الاقتصادية المختلفة الإمكانيات والفرص الممكن أن تقدمها شبكة الإنترنت لأعمالهم ونشاطهم الاقتصادي ؛ وذلك بسبب انخفاض تكلفة الحواسيب الشخصية وارتفاع رقم مبيعاتها ، وتطوير الشبكة النسيجية العنكبوتية العالمية (الوب WWW) ، بالإضافة إلى الإعلان والترويج للإنترنت عبر وسائل الإعلان المختلفة ، وإمكانية وصولها إلى أسواق بعيدة وعديدة يمكن أن تخدم رجال الأعمال والمؤسسات .

تعتبر شبكة الإنترنت أداة جديدة متطورة لتسويق السلع والخدمات الملموسة وغير الملموسة ، تحمل معها الكثير من التطبيقات المستقبلية في هذا المجال . فقد بين (Yarnell & Yarnell, 1998 : 82) أن منظمة التسويق المباشر في الولايات المتحدة الأمريكية قامت بدراسة توصلت بها إلى أن حوالي (٢٠-٤٧) مليون فرد قد قاموا باستخدام الإنترنت في الولايات المتحدة عام ١٩٩٧م . مع احتمال وصول هذا العدد إلى (٧١) مليون لنفس العام على مستوى العالم ، ويتوقع أن يصل هذا العدد في عام

* أستاذ إدارة الأعمال المشارك ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود .
** أستاذ نظم المعلومات المساعد ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود .

٢٠٠٠م إلى (٧٠٠) مليون على مستوى العالم . كما أشارت إلى أن حجم التعاملات التجارية قد وصل إلى ما يقارب (٨٠٠) مليون دولار عام ١٩٩٦م ، ويتوقع أن يصل هذا الرقم إلى (١٤) مليار دولار عام ٢٠٠٠م . وأضافت (الشبكة العربية للاتصالات ، ١٩٩٩م) أن التجارة الإلكترونية بلغت نسبتها أكثر من (٢٪) من حجم التعاملات التجارية التى تتم فى جميع أنحاء العالم . كما أنها تنمو بمعدلات لم يسبق لها مثيل ، ومن المتوقع أن تصل إلى (٣٢٧) مليار دولار أمريكى عام ٢٠٠٢م . كما أشارت إحدى الدراسات إلى أن هذا الرقم قد يصل إلى (٢٩٥٠) مليار دولار عام ٢٠٠٥م (Tygar, 1996) .

إن التجارة عبر الإنترنت تقدم وسيلة فريدة للاتصال بين المنشأة والمستهلك ، أو بين المنشأة والمنشآت الأخرى باستخدام تقنيات الاتصال ونظم المعلومات الملائمة ، كما تقدم العديد من الفوائد للمنشآت والمستهلكين معًا . فمن جانب المنشآت يمكن للإنترنت أن تصبح أداة قوية فى تعزيز العلاقات مع العملاء "المستهلكين والمنشآت" (Patterson & Brown, 1996) ، بالإضافة إلى إيجاد أسواق جديدة ، وتحسين كفاءة العمليات عن طريق تقليص قنوات التوزيع . أما من جانب المستهلك فإن الإنترنت يمكن أن تصبح وسيلة اتصال فعالة فى تسهيل البحث والحصول على المعلومات الحديثة بالنسبة للسلع والخدمات ، والاطلاع على عرض هذه السلع والخدمات والمساعدة فى المقارنة بينها واتخاذ القرار المناسب بشأن ذلك (Hoffman, Novak, and Chatterjee, 1997) .

على الرغم من الاهتمام المتزايد سواء بالكتابة أو بإجراء الدراسات عن التجارة عبر الإنترنت ، إلا أن الإنترنت لم ترقَ حتى الآن بشكل مناسب لتصبح أداة تسويقية ناجحة ؛ بسبب قلق المستهلك بشأن أمن البيانات ، وبسبب عدم وجود خطط بيع محددة لدى التجار والمنتجين للإعلان عن منتجاتهم وخدماتهم وبيعها من خلال الإنترنت . بالإضافة إلى أن معظم المستهلكين الذين يستخدمون التجارة الإلكترونية يقومون بالاستعلام عن المنتجات والخدمات المعلن عنها فى الإنترنت ، ثم شرائها خارج إطار التجارة الإلكترونية ، وذلك عن طريق : إما الهاتف ، وإما الفاكس ، وإما القنوات التقليدية (Mullin, 1998) .

تعتبر الإنترنت وسيلة لتسويق السلع المادية (الملموسة) والسلع الرقمية (غير الملموسة) . وتشير السلع الرقمية إلى "تلك السلع والخدمات التى يمكن تقديمها

للمستهلك من خلال شبكات الاتصال بصورة كاملة" (Clarke, 1998) ؛ لذلك فإن هذه السلع والخدمات يمكن إيصالها للمستهلك باستخدام البنية التحتية المعلوماتية ؛ حيث تؤمن هذه البنية المعلوماتية البيئة السوقية الكافية للحصول على تلك السلع والخدمات . وتصنف نظم البرامج بكل أنواعها ضمن السلع الرقمية الهامة التى يمكن تبادلها من خلال الإنترنت ؛ حيث تؤمن الإنترنت السرعة فى توزيع هذه السلع والخدمات والإشباع الفورى لحاجات العملاء ؛ بالإضافة إلى تقليل تكاليف الشراء عن طريق تقديم إمكانية الوصول المباشر إلى عدد من بائعى تلك الخدمات والسلع ، واختصار الوقت والمسافات الموجودة فعلياً(Alridge, Forcht, and Pierson , 1997) .

ولما أصبحت خدمات الإنترنت متاحة للاستخدام فى معظم دول الشرق الأوسط فى الوقت الحالى (Anderson, 1997) ؛ فهى تعتبر الأداة التى تمكن مواطنى دول المنطقة من الانضمام إلى عصر المعلومات والاتصالات . إلا أن استخدام الإنترنت فى تلك الدول فى مجال التجارة الإلكترونية لا يزال محدوداً ؛ فقد بينت مجلة إنترنت العالم العربى (Internet Arab World, 1997) أن ما يقارب (٤٪) من مستخدمى الإنترنت فى العالم العربى قد قاموا بالشراء من خلال الإنترنت خلال عام ١٩٩٧م ، ومن المتوقع أن يرتفع حجم الصفقات عبر الإنترنت من (٩) ملايين دولار إلى ما يقارب (١١,٥) مليون دولار مع نهاية العام . أما أكثر المشتريات حجماً فكانت نظم البرامج حيث بلغت نسبة الشراء فيها (٢٣٪) ، يليها الكتب ثم متفرقات أخرى بنسبة (١٠٪) . بالإضافة إلى أن القليل من المنشآت التى تقدم خدمات الإنترنت والمنشآت العربية لنظم البرامج – قد أنشأت مراكز لبيع خدماتها على الإنترنت . وتتوقع منشآت نظم البرامج أن تبلغ مبيعاتها عبر الإنترنت ما يعادل (٣٣٪) من مبيعاتها الإجمالية خلال السنتين أو الثلاث القادمة .

كما بينت مجلة إنترنت العالم العربى (Internet Arab World, 1999) فى دراسة أعدها ونشر نتائجها حديثاً مكتب إعلان الإنترنت (Internet Advertising Bureau) ، أن قيمة الإنفاق الإعلانى باستخدام الإنترنت قد قدر بمبلغ (٣٥١,٣) مليون دولار أمريكى خلال الربع الأول من عام ١٩٩٨م ، وذلك بزيادة بلغت نسبتها (٢٧١٪) قياساً بالربع الأول من عام ١٩٩٧م .

وترتبط النسبة الأكبر من مشتريات العملاء بشراء المنتجات والخدمات المتعلقة بالحاسب الآلى ، باعتبارها من السلع غير الملموسة التى يسهل الإعلان عنها وإيصالها للمستهلكين من خلال الإنترنت ، بالإضافة إلى أن المستهلكين غالبًا ما يقومون بالتعرف على الخدمات والمنتجات المعلن عنها فى الإنترنت وشرائها باللجوء إلى القنوات التقليدية ، والاعتماد بشكل محدود على التجارة الإلكترونية فى هذا الشراء (Mullin 1998) . كما دلت بعض الدراسات على أن العديد من الشركات قد تم إنشاؤها بهدف بيع منتجاتها من نظم البرامج من خلال الإنترنت ، ويتوقع أن تصل مبيعات نظم البرامج عبر الإنترنت إلى (٧٥٠) مليون دولار أمريكى عام ١٩٩٩م (Verity, 1996) . وأن أكثر المنشآت استخداماً للإنترنت فى التجارة هى منشآت الحاسب الآلى ، باعتبار أن الإنترنت تعتمد بشكل أساسى على الحاسب الآلى ؛ ولهذا فإن هذه المنشآت تكون فى مقدمة الشركات التى تتبنى هذا التطور فى التجارة (Cockburn & Wilson, 1996) .

الدراسة الاستطلاعية :

من أجل تحديد مشكلة الدراسة بشكل دقيق ؛ تم القيام بدراسة استطلاعية للتعرف بصورة أولية على مدى تطبيق التجارة الإلكترونية عبر الإنترنت فى منشآت الحاسب الآلى فى مدينة الرياض لترويج وبيع خدماتها . واستخدمت فى ذلك المقابلة المقننة التى تطرقت أسئلتها إلى مدى استخدام التجارة الإلكترونية من قبل منشآت الحاسب الآلى ، والأسباب التى تدفع إلى تطبيقها أو عدم تطبيقها . وأظهرت نتائج المقابلة أن استخدام الإنترنت فى التجارة الإلكترونية محدودة التطبيق بشكل كبير ، ويقتصر استخدام الإنترنت حاليًا على الإعلان الإلكترونى لمنتجات وخدمات هذه المنشآت ضمن نطاق ضيق . والأسباب فى ذلك ترتبط بشكل أساسى بالتالى :

١ – تعدد شكاوى المنشآت من ازدحام الإعلانات الخاصة بمنشآت الحاسب فى الإنترنت ؛ مما يجذب العملاء نحو السلع البديلة .

٢ – قلة خبرة المتخصصين فى تصميم صفحات (الوب) بحيث تلائم احتياجات المستخدمين الفعلية ، وتحوى المعلومات الضرورية ، وتحقق الاستجابة السريعة عند تقليب صفحات (الوب) .

٣ – قلق المستخدمين المتعلق بالحفاظ على سرية المعلومات الشخصية المرتبطة بالبيانات المالية أثناء التعاملات النقدية ببطاقات الائتمان .

٤ – عدم الاهتمام بوجود جهاز تسويقى متكامل فى تلك المنشآت ، يقوم بالتخطيط لكيفية الاستفادة من الإنترنت فى عرض السلع والخدمات وتسويقها .

٥ – عدم وضع إستراتيجية تسويقية ملائمة تمكن المنشآت من الترويج لمنتجاتها وخدماتها ، والاستفادة من انخفاض التكلفة التى يؤمنها استخدام الإنترنت فى التسويق .

٦ – عدم إدراك معظم منشآت الحاسب الآلى فى المملكة وكذلك المستخدمين لقوة الإنترنت كوسيلة اتصال ؛ إذ يرغب معظمهم فى مواكبة التقنية الجديدة فقط ، مع إغفال الاهتمام بتحديد أهداف إستراتيجية التسويق الممكن استخدامها عبر الإنترنت .

٧ – عدم استعداد البنوك التجارية السعودية بشكل ملائم فى الوقت الحالى للتعامل مع وسائل الدفع الإلكترونى فى تسديد قيمة المشتريات من خلال الإنترنت .

مشكلة الدراسة :

لقد ساعدت نتائج الدراسة الاستطلاعية فى صياغة مشكلة الدراسة ، بحيث ترتبط بشكل أساسى بالتعرف على مدى استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى لمنتجات وخدمات منشآت الحاسب الآلى فى مدينة الرياض ، والعوامل التى تشجع هذا الاستخدام أو تعيقه ، كذلك مدى الاعتماد على وجود إستراتيجية للإعلان الإلكترونى فى تلك المنشآت .

تساؤلات الدراسة :

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

١ – ما هى مجالات استخدام منشآت الحاسب الآلى لتطبيقات الإنترنت والتجارة الإلكترونية بشكل عام ، واتجاهات الإدارة فيها نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى لسلعها وخدماتها بشكل خاص ؟

٢ – ما مدى اختلاف اتجاهات الإدارة فى استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى باختلاف المركز الوظيفى ، وحجم المنشأة ؟

٣ – ما هى العوامل التى تؤثر على اتجاهات الإدارة فى منشآت الحاسب الآلى نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى لسلعها وخدماتها ؟

٤ – ما مدى قيام هذه المنشآت بتطبيق إستراتيجية الإعلان الإلكترونى لمنتجاتها وخدماتها فى الإنترنت ؟

سوف تتم الإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال ثلاثة محاور : يتعلق المحور الأول بالمراجعة النظرية لمفاهيم الدراسة ، ويتناول المحور الثانى أسلوب ومنهجية الدراسة ، أما المحور الثالث فيتطرق إلى تحليل النتائج ومناقشتها .

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية شبكة الإنترنت نفسها ؛ حيث تعد قوة دعم وتطويراً إدارياً سريعًا وفعالاً ؛ بسبب القدرة على الارتباط المباشر بالموردين ، والأسواق المحلية والدولية ، والمستهلكين ، والشركات الأخرى ؛ لذا تتمثل هذه الأهمية فى :

- إمكانية قيام منشآت الحاسب الآلى بتقديم المعلومات والنشرات والإرشادات المتعلقة بالحاسبات الآلية ومنتجات نظم البرامج التى تروج لها من خلال الإنترنت ، والتطورات الحديثة والخدمات المرتبة بها .

- إمكانية وصول منشآت الحاسب الآلى والمنشآت الأخرى إلى الأسواق المحلية والخارجية ، وبالتالى استقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء المرتقبين لسلعها وخدماتها ، بالإضافة إلى عقد الاتفاقات الدولية للتصدير للأسواق الخارجية أو الشراء منها .

- حداثة استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى فى معظم المنشآت الاقتصادية المحلية والدولية ؛ حيث تجعل لهذه الدراسة أهمية خاصة فى مساهمتها المتواضعة فى إغناء المكتبة العربية فى مجال إدارة الأعمال ونظم المعلومات بهذا المجال من البحوث والدراسات .

تَعامُل هذه الدراسة مع استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى من منظور مختلف عن الدراسات السابقة ؛ إذ إنها بنيت على دراسة استطلاعية أداتها المقابلة المقننة لتحديد مشكلة الدراسة بشكل دقيق ، ثم محاولة التعرف على اتجاهات الإدارة فى منشآت الحاسب الآلى نحو استخدام تطبيقات الإنترنت والتجارة الإلكترونية بشكل عام ، واستخدام تطبيقاتها فى مجال الإعلان الإلكترونى لسلعها وخدماتها بشكل خاص . ثم الربط بين اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى وبعض العوامل التى تشجع هذا الاستخدام . خصوصًا أن هذه العوامل لم تتطرق إليها الدراسات السابقة بشكل مباشر لمعرفة أثرها على اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى عبر الإنترنت .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق التالى :

١ - التعرف على مدى استخدام منشآت الحاسب الآلى لتطبيقات الإنترنت والتجارة الإلكترونية بشكل عام ، واستخدامها فى مجال الإعلان الإلكترونى بشكل خاص .

٢ - التعرف على مدى اختلاف اتجاهات الإدارة فى منشآت الحاسب الآلى نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى تبعًا لاختلاف المركز الوظيفى للمديرين ، واختلاف حجم المنشأة مقيسًا بمبيعاتها .

٣ - التعرف على اتجاهات الإدارة فى منشآت الحاسب الآلى نحو العوامل التى تؤثر على استخدام الإنترنت فى الإعلان عن سلعها وخدماتها .

٤ - إلقاء الضوء على مدى اتباع هذه المنشآت لإستراتيجية متكاملة للإعلان الإلكترونى لسلعها ومنتجاتها من خلال الإنترنت .

الإطار النظرى :

تعرف الإنترنت بأنها "شبكة عالمية من الشبكات الحاسوبية المختلفة المتعلقة ببعضها بواسطة وصلات اتصالات بعيدة . وهذه الشبكة مكونة من مؤسسات ومنظمات متنوعة مثل الدوائر الحكومية والجامعات والمنشآت التجارية التى قررت السماح للآخرين

بالاتصال بحواسيبها ومشاركتهم المعلومات . " (نورتون وسميث ، ١٩٩٧م) وتحدد كل منظمة حجم المعلومات التى ترغب فى عرضها للآخرين وطريقة هذا العرض ، كما يمكنها استخدام المعلومات التى تعرضها المنظمات الأخرى .

كما تعرف الإنترنت (صوفى ، ١٩٩٨) بأنها نظام واسع لربط الشبكات الحاسوبية على المستوى العالمى ، على أساس بروتوكول التحكم بالنقل/بروتوكول إنترنت (TCP/IP) مع تقنية البنية المعمارية لشبكة الخادم والعميل (Client-Server-Architecture) ، وهى شكل حديث من البناء الشبكى يعمل لفائدة المستفيدين الذين يطلبون أنواعًا محددة من المعلومات .

الإنترنت فى المملكة العربية السعودية :

بدأ إدخال شبكة الإنترنت فى المملكة العربية السعودية بنجاح فى ١٩ ديسمبر ١٩٩٨م (Basic Facts about Saudi Arabia, 1999) ؛ حيث منحت وحدة خدمة الإنترنت فى مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية وعنوانها (www.isu.net.sa) . وتعد مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية هى المسئولة عن مد الجامعات والمنشآت السعودية بخدمات الإنترنت (ISP:Internet Service Provider) عبر شركة الاتصالات السعودية (STU: Saudi Telecommunication Company) .

وتؤمن شركة الاتصالات السعودية البنية التحتية لخدمات الإنترنت من خلال (٨) خطوط (EI) سرعة كل منها (٢) ميجابايت فى الثانية . وتتصل الشركات السعودية لوحدة خدمة الإنترنت عن طريق وصلات (ATM) وبسرعة (٥١٢) كيلو بايت فى الثانية . وتتميز خدمة الإنترنت فى المملكة باتصالها بمزود بروكسى (Proxy Server) ، يمكن من خلاله منع الوصول إلى المواقع غير المرغوب فيها عبر شبكة الإنترنت التى لا تتناسب مع مجتمعاتنا العربية والإسلامية . أما اللجنة التى تقوم بتحديد المواقع الممنوعة فهى " لجنة الإنترنت الأمنية " المؤلفة من مجموعة ممثلة لوزارات و جهات حكومية ترأسها وزارة الداخلية بناءً على معايير تحددها اللجنة .

استخدامات الإنترنت بصفة عامة :

كانت الإنترنت حتى عام ١٩٩٠م تخدم بصفة رئيسية القطاعات ذات الطبيعة الأكاديمية لأغراض البحث والتطوير(العبيد ، ١٩٩٦: ٤١) ، وانتشر استخدامها بشكل كبير بين الأفراد لانخفاض تكلفة الاتصال . وقد اعتمدت خدمة الإنترنت قبل ذلك العام على نقل وتبادل البريد الإلكتروني والملفات والبيانات من خلال قوائم يتم الاختيار من خلالها (الفنتوخ ، ١٩٩٨ :٨٩) . ومع ظهور الشبكة النسيجية العنكبوتية (WWW) وهي ما يطلق عليها الوب (Web) ؛ أصبح لزامًا على مختلف المنشآت وخاصة التجارية ضرورة استخدام شبكة الإنترنت لاحتوائها على أسواق متعددة ، وجذب أكبر عدد ممكن من العملاء ، وتسويق منتجاتها وخدماتها (أوكونر ، ١٩٩٨ ، :٥١) .

وتتمثل خدمات الإنترنت بصفة عامة فيما يلي :

١ - البريد الإلكتروني E-mail :

حيث يستطيع المشترك تبادل الرسائل مع غيره من المشتركين بسرعة مع الدقة وقلة التكلفة (Stewart, 1997:51) . ويمكن إرسال وثائق بريدية تتمتع بالنصوص والصوت والصور المتحركة ، وكذلك إرسال الرسالة لأكثر من مستخدم في نفس الوقت (Lin & Jones, 1996 :23-25) .

٢ - الشبكة النسيجية WWW :

تمثل واجهة الاستخدام الموحد للعديد من أدوات الشبكة المتاحة ، وتعمل عن طريق تأسيس روابط نصية متشعبة (Hyper Text Link) بين الوثائق الموجودة في أي مكان على الشبكة (كهن ولونمان ١٩٩٧ :٢٣) ، وتعد بذلك أحدث رابط للبحث . وقد بنيت ال (WWW) على استخدام لغة ترميز خاصة تسمى (Hyper Text Markup) (Language) (HTML) التي تعتمد على البروتوكول الخاص بذلك ، وهو بروتوكول (Hyper Text Transfer Protocol) (HTTP) (كولن ، ١٩٩٦: ١٠٠). وقد أصبحت الشبكة النسيجية أحد المجالات المشجعة على التجارة الإلكترونية ؛ حيث يتوقع أن تكون الإنترنت أداة التجارة في المستقبل ، وأن المنشآت التي لاتتوسع في استخدامها ؛ سوف تصبح معزولة عن إطار تقنية المعلومات (Rosen, 1994) .

٣- نقل الملفات FTP :

توفر خدمة نقل الملفات اتصالاً بين جهازين ، وهو الذى يسمح بنقل المعلومات أو الملفات بين هذين الجهازين (Pitter, Amato, and Callahan , 1998:48) .

٤ - الغوفر Gopher :

كانت هذه الخدمة هى الأكثر استخداماً بين كل خدمات الإنترنت قبل ظهور شبكة (الوب WWW) كهن لونمان (١٩٩٧ :٢٣) . وهو نظام يسمح بالبحث عن المعلومات باستخدام قوائم الاستعراض (Menus) والبحث فى قوائم مصادر المعلومات مرتكزاً على تقنيات النص (Hyper Text) ، وهو لا يستخدم الآن بسبب ظهور ال (WWW) (Kobelius1997:307) .

٥ - التحاور الآنى Chat :

يتم فيها الاتصال والمناقشات بين مجموعة من الأشخاص ؛ حيث يتم تبادل الرسائل على شكل نصوص فى نفس الوقت على الرغم من التباعد الجغرافى بين المستخدمين ؛ فهى عبارة عن قنوات محادثة ثنائية أو أكثر لتبادل العبارات فوراً وعلى الهواء مباشرة (Thomas, 1978:3) .

٦ - مجموعات الأخبار Newsgroups :

تمثل منتدى عاماً للمناقشات لمن يشتركون فى نفس الاهتمامات ، وبالتالى يمكن الحصول على الحلول لمواجهة المشكلات ، وتقديم العون والنصيحة والمعلومات للآخرين . الفنتوخ (١٩٩٨ : ٨٨) .

٧ - التحاور الفيديوى Video Conferencing :

حيث يستطيع شخصان أو أكثر عقد مؤتمر على الهواء بالصوت والصورة عبر الإنترنت (Wexler, 1996 : 18) .

٨ – التشغيل عن بعد Telnet :

تمكن هذه الخدمة من الدخول عبر الإنترنت لجهاز حاسب آخر فى أى مكان فى العالم وتشغيل ما به من برامج والاستفادة مما فيه ، وجعلها كما لو كانت موجودة داخل الحاسبات الشخصية للمستخدم (Field, 1995: 6) .

٩ – الأرشى Archie :

هو نظام استجوابى يساعد فى البحث عن ملف معين أينما وجد داخل الإنترنت ، حيث تقوم خدمة ال (Archie) بفهرسة مواقع الحاسبات (FTP) ، وإعداد قائمة بالملفات المتوفرة فى كل موقع . صوفى(١٩٩٨) .

١٠– خادم معلومات المنطقة الواسعة WAIS :

يبحث ال (WAIS) فى بنوك المعلومات التى توافق المعيار الأمريكى (ANSI 23950) صوفى (١٩٩٨) . وهذه الخدمة مماثلة تقريبًا لخدمة الغوفر ، إلا أن ال (WAIS) تختلف فى أنها البروتوكول الذى اختارته الولايات المتحدة الأمريكية كنظام مقاييس أو معايير لمجموعة بياناتها الهائلة (Zwaenepoel, ١٩٩٧: ٣٢) .

خدمات الإنترنت فى مجال التجارة الإلكترونية :

تعرف التجارة الإلكترونية بأنها عبارة عن مجموعة متكاملة من عمليات الإنتاج وتوزيع وبيع المنتجات بوسائل إلكترونية (Cheffy, Mayer, Johnston, 1999:27) .

هناك مجموعة من الخدمات التى تقدمها الإنترنت فى مجال التجارة الإلكترونية كما يلى (Verstoete, 1999:12) :

١ – **فى مجال المبيعات :** توفر معلومات مفصلة عن الخدمات أو السلع واستلام الطلبيات وتسديد مبالغ البيع على مدار (٢٤) ساعة فى اليوم .

٢ – **فى مجال دراسة السوق :** حصول الشركة على معلومات فورية من وسائل الإعلام المختلفة العالمية ، فضلاً عن الدراسات المتعلقة باحتمالات إرضاء العملاء والقدرة على اكتساب التغذية المرتدة عن منتجاتها .

٣ – **فى مجال خدمة التعريف الإلكترونى بالسلع والخدمات** : تتمثل فى القدرة على عرض قوائم تعريف السلع والخدمات وكامل الخط الإنتاجى للشركة على شاشة الحاسوب ، مع القدرة على تحديث يومى للمعلومات الواردة فى القوائم .

٤ – **فى مجال الدعاية والإعلان والبيع** : لإبراز خصائص الإنتاج وجذب المزيد من النشاط التجارى ، مع إمكانية الوصول إلى كل العملاء المحتملين لهذه المنتجات على مدار الساعة .

٥ – **فى مجال الخدمات والمعلوماتية** : توفير معلومات تبرز فائدة ومنافع المنتجات وقيمتها المعنوية والمادية كوسيلة متنوعة ومثيرة للاهتمام وبالألوان وتجذب الانتباه إلى مواقع أخرى فى المجال ذاته ، وبها معلومات إضافية للعملاء .

من العرض السابق يتضح أن الإنترنت توفر مجموعة من الخدمات الهامة هى :

١ – سهولة الاتصال بالعملاء الحاليين والمرتقبين .

٢ – إمكانية نشر وتوزيع الكتيبات لعرض المنتجات .

٣ – توزيع وتبادل مختلف أشكال الملفات الإدارية والمالية بشكل سريع .

٤ – الوصول إلى مختلف مصادر المعلومات العامة والمتخصصة .

٥ – الاطلاع المستمر على أحوال المنافسة والتغيرات المستمرة فى مختلف الأسواق .

٦ – انخفاض تكاليف التشغيل والإدارة مع اتساع السوق .

٧ – زيادة فعالية الإدارة والاتصال بالعاملين ؛ مما يمكن من زيادة خدمة العملاء والموردين والموزعين .

٨ – اكتساب ميزة تنافسية من خلال البريد الإلكترونى والمشاركة عن بعد ، وتتبع ومراقبة الأسواق والمنافسين والإعلان وخدمات العملاء .

٩ – إمكانية استقبال ردود ورغبات ومتطلبات العملاء .

الإعلان الإلكترونى :

يعرف الإعلان الإلكترونى بأنه" شكل من أشكال الاتصال غير الشخصى لتقديم السلع والخدمات والأفكار بواسطة جهة محددة مقابل أجر معين" (Journal of Marketing, 1998) .

يميل استخدام الإنترنت فى الشرق الأوسط للأغراض التجارية إلى التركيز على تجارة المعلومات ، حيث يتم الإعلان فى الإنترنت للوصول إلى الأسواق العالمية ، أو لتمييز العلامة التجارية والخصائص المميزة لمنشأة ما عن مجموعة المنشآت الأخرى . وبذلك يؤمن الإعلان فى الإنترنت الوصول إلى المعلومات الخاصة بالسوق المحلية أو الإقليمية ، كذلك المعلومات المتعلقة بالموردين والمنشآت الاقتصادية التى كان يتم الحصول عليها عن طريق : إما الهاتف وإما الفاكس وإما بزيارة تلك المنشآت (Anderson 1997) .

إن إنشاء شبكة الوب العالمية سهلت على المنشآت المختلفة إعداد وتطوير إعلاناتها على الوب بحيث تمكن المستخدمين من الوصول إلى موقع إعلانى محدد بدلاً من الحصول على مجموعة كبيرة من الإعلانات المتعددة . كما جعلت الإعلان يتجه أكثر فأكثر نحو الإعلان المتحرك ؛ ليحمل أكثر من رسالة إعلانية فى ذات المساحة ، أو ليجذب انتباه المتصفحين نتيجة حركته الملفتة (Yarnell & Yarnell 1998) .

يمكن الإعلان فى شبكة الوب العالمية إما من خلال قيام المنشأة بتصميم صفحات إعلاناتها بنفسها ، وهذا يمكنها من التحكم المباشر والكامل بتحديث هذه الصفحات ومراقبة استخداماتها ، أو من خلال اللجوء إلى شركات متخصصة تقديم تلك الخدمات باتباع نظام الوساطة ؛ حيث تقوم هذه الشركات بتزويد موقع الراغب فى الإعلان عن منتجاته وخدماته بشريط إعلانى يتضمن الموقع (Interstitial) ، ويضم مجموعة من الإعلانات تتناوب الظهور على صفحات المواقع فيما بينها . ويجرى التحكم من قبل قاعدة بيانات الشبكة ، وتتولى الشبكة فى المقابل الإعلان عن الموقع المذكور فى مواقع (وب) أخرى ترتبط بها باتفاقيات متشابهة . ويعرض الإعلان جزءاً من محتويات مواقع أخرى بصورة تفاعلية ، حيث يحتوى على مكونات صوتية ومرئية وفيديوية مبنية على تفضيلات المستخدم ونوعية المعلومات التى يبحث عنها ونمط تصفحه (Alen, Kania, and Yaeckel, 1998: 135) .

اختلفت آراء العاملين فى التسويق الإلكترونى حول مدى فاعلية الإعلان الإلكترونى : فأنكر البعض منهم (Danish & Gannou, 1998: 33) قدرة الإعلان على تحقيق معدل نفاذ مرتفع إلى موقع المعلن ، وأكد البعض الآخر أن الإعلان الإلكترونى يعزز صورة العلامة التجارية فى أذهان المستخدمين نتيجة لتكرار مشاهدته ، ويلفت انتباه المستخدمين إلى السلع والخدمات ، وكذلك يقوم بنفس وظيفة الإعلان التقليدى .

العوامل المؤثرة على الإعلان الإلكترونى :

لقد تعددت الآراء حول العوامل والمؤثرات التى تشجع المنشآت على الأخذ بالإعلان الإلكترونى للتعريف بمنتجاتها وخدماتها . فأشار البعض إليها (Baker, 1998) بأنها تتعلق بمدى دعم الإدارة لهذا الاستخدام ورؤيتها له ، ومدى المعرفة التى تمتلكها حول إمكانية هذا الاستخدام . وبيّنت مؤسسة الاستشارات الإدارية البريطانية (KPMG, 1998) أنها ترتبط بالفوائد والفرص التى يمكن أن تقدمها الإنترنت ، بالإضافة إلى بعض الصعوبات والمعوقات التى تؤثر على هذا الاستخدام ، وكذلك دعم الإدارة لهذا الاستخدام ، والموارد المخصصة له والتى ترتبط بحجم المنشأة . وأضاف البعض (Teo & Tan, 1998) أن استخدام الإنترنت بشكل عام من قبل المنظمات يرتبط بحجم المنظمة ، ودعم الإدارة ، والفوائد المتوقع تحقيقها من استخدام الإنترنت ، وبعض المعوقات لهذا الاستخدام . وأكد البعض أيضًا (Poon & Swatman, 1998) أن استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى له صلة بالفوائد المتوقع تحقيقها من هذا الاستخدام ، والمعوقات التى تؤثر على هذا الاستخدام ، ودعم الإدارة العليا لهذا الاستخدام . أما آلبا وزملاؤه (Alba, Lynch and Weitz, 1997) فقد بينوا أن هذا الاستخدام يعود إلى الأهداف التنافسية التى تسعى المنظمات لتحقيقها ، وأكد كلارك هذه الناحية (Clarke 1998) .

يلاحظ من المراجعة السابقة أن الآراء التى تكررت حول العوامل التى تساهم فى استخدام الإنترنت فى مجال الإعلان الإلكترونى – هى تلك العوامل التى تم اختيارها فى هذه الدراسة والمتعلقة بدعم الإدارة لاستخدام الإنترنت ، وفوائد الاستخدام ، ومعوقات الاستخدام ، والأهداف التنافسية التى تسعى المنشأة لتحقيقها من خلال هذا الاستخدام . وسوف يتم تناول هذه العوامل بالمراجعة النظرية لها .

١ – دعم الإدارة لاستخدام الإنترنت :

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن دعم الإدارة وتبنيها لنظم المعلومات الإدارية بشكل عام يلعب دورًا أساسيًا فى إنشاء هذه النظم ونجاح استخدامها (Beath, 1991; Grover, 1993) ؛ حيث إن دعم الإدارة يوجد الحافز الضرورى والجهود

المطلوبة لإنشاء وتطبيق التقنية الجديدة بهدف تحسين الأداء ، وتحقيق المنافع الملائمة للمستهلكين ، وتعزيز الإمكانيات التنافسية للمنشأة . كما أن هذه الدعم يُمكِّن المنشأة من إيجاد التكامل المطلوب بين استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى وبين إجراءات العمل المختلفة الموجودة فى المنشأة ، التى يتم تنفيذها فى مجال النشاطات المتعددة لها . كما أنه يضمن تخصيص الموارد المطلوبة لإنشاء التقنية وتعزيز استخداماتها وتطبيقاتها ؛ إذ أكد بيكر (Baker 1998) هذه الناحية فى دراسته ، كما دعمت دراسة كل من بون وسواتمان (Poon & Swatman 1999) ، وكذلك تيو و تان (Teo & Tan 1998) أهمية دعم الإدارة وتبنيها لإنشاء هذه التقنية فى منشآتها .

٢ - فوائد استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى :

تعتبر فوائد الإنترنت من العوامل الحرجة والهامة التى تساهم فى تبنى استخدامات الإنترنت فى المنشآت المختلفة بشكل عام ؛ حيث قد يعبر عن هذه الفوائد بشكل قابل للقياس كالبيانات المالية المتمثلة فى تكاليف الإعلان والاتصالات ، والعوائد الممكن تحقيقها أو عدد العملاء الجدد وغيرها من الفوائد . أو بشكل نوعى تقديرى يشير إلى تأثيرها على مكانة المنشأة وعملها مثل الأثر الإيجابى الذى يتركه الإعلان لدى زائرى موقع (الوب) ، والحفاظ على العملاء سواء المستهلكين أو المنشآت الأخرى ، وزيادة الفرص التسويقية المحتملة من خلال استعلامات العملاء ، أو تحقيق زيادة حجم التعاملات التجارية (Lavocon, Benbasat, and Dexter, 1995) . كما تؤمن الإنترنت فوائد أخرى تمكن المنشأة من الوصول إلى المعلومات المتاحة فى شبكة (الوب) العالمية ، ونشر المعلومات المتعلقة بنشاطاتها وخدماتها فى تلك الشبكة ، إضافة إلى إمكانية الوصول للأسواق العالمية ، وتحسين خدمات العملاء ، وتكاليف الإعلان المنخفضة (Soh, Mah, Gan, Chew, and Reid, 1997) . كما تمكن من الوصول إلى عدد كبير من المستخدمين لشبكة (الوب) والحصول على التغذية المرتدة من هؤلاء المستخدمين ، ثم إمكانية الحصول على خدمة الإعلان للمنتجات والخدمات خلال (٢٤) ساعة فى اليوم (Hormozi, Harding, and Bose, 1998) .

من المزايا الأخرى لاستخدام الإنترنت إمكانية تغيير مضمون الإعلان ونشره وتوزيعه مباشرة على عنوان البريد الإلكترونى الخاص بعملاء المنشأة ، أو العملاء

الآخرين الذين يتيسر الحصول على عنوانهم الإلكترونى . كما تقدم الإنترنت مكانًا غير محدود لعرض السلع والخدمات المتعددة (Silverstein, 1988 : 334-338) . وأضاف البعض العديد من المزايا الأخرى للإعلان الإلكترونى مثل إمكانية عرض كمية أكبر من المعلومات حيث لا تحدده المساحات الزمنية المتاحة (طول الإعلان فى الوسائل التقليدية كالتليفزيون) ، أو المساحات المكانية (كالإعلان فى المجلات) ، ولا التكلفة أيضًا . كما يساعد فى زيادة درجة التنبه إلى وجود السلعة أو الخدمة ، وتحسين درجة تذكرها ، وترسيخ صورة العلامة التجارية فى الوقت ذاته . بالإضافة إلى أنه يعمل على تحسين إمكانية فرص شراء السلعة أو الخدمة ، وتعتبر هذه العملية هدف الإعلان فى الوسائل التقليدية الأخرى . وتؤمن الإنترنت التعدد الوظيفى للإعلان الإلكترونى الذى لا تستطيع أن توفره فى دائرة واحدة أى وسيلة اتصال تقليدية أخرى وبنفس التكلفة المنخفضة (Stone, 1996: 111-115) .

٣ - معوقات استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى :

هناك بعض المعوقات التى تحول دون إقبال المنشآت المختلفة على استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى ؛ فقد حددها بون وسواتمان (Poon & Swatman 1999) بأنها تعود إلى افتقار التكامل الضرورى بين استخدام الإنترنت وبين النشاطات الداخلية فى المنشأة التى يرتبط تنفيذها بنظم المعلومات الإدارية ؛ وذلك بسبب صغر حجم العمليات التجارية التى تتم خلال الإنترنت ، وبسبب عدم وجود الخبرة الضرورية فى المنشأة لتطوير النظم المطلوبة لهذا التكامل . كما أشار إليها تيو و تان (Teo & Tan 1998) بأنها لا تتعلق بنقص الخبرة التقنية المطلوبة لدى العاملين فقط ، وإنما بتقييم الإنترنت على أنها لا تشكل الوسط المناسب للتعاملات التجارية ، وأن تكاليف إنشاء مواقع الإنترنت واستخدامها تمثل تكلفة عالية للكثير من المنشآت . وأن هناك تخوفًا من التقنية المتطورة لاستخدامات الإنترنت ومقاومة العاملين لهذا الاستخدام . وأضافت دراسة إيرنست و يونج للخدمات الصناعية (Ernst &Young 1998) أن المعوقات قد ترتبط بعدم وجود فرص تسويقية واضحة لاستخدام الإنترنت ، والتكلفة العالية التى تصاحب هذا الاستخدام ، والمعرفة الخاصة بالتقنية المطلوبة لهذا الاستخدام ، والبنية التحتية المعلوماتية الضرورية لتطبيقات الإنترنت . كما أشارت دراسة (KPMG 1999)

إلى قلق المنشآت من عدم وجود إجراءات مناسبة لضمان أمن البيانات وسرية المعلومات الهامة التى يتم إرسالها من خلال الإنترنت ، والخوف من إمكانية دخول أطراف خارجية على نظام المنشأة أو إدخال الفيروس فى نظام المنشأة . كما أشارت الشبكة العربية للاتصالات (١٩٩٩) إلى أن بعض هذه المعوقات يعود إلى نقص الخبرة فى التعامل مع نظم المعلومات ونظم التجارة والإعلان الإلكترونى بين العاملين فى المنشآت الاقتصادية ، وصعوبة تعاملهم التجارى باللغات الأجنبية ، وارتفاع تكاليف الاشتراك فى شبكات الاتصال والمعلومات والإنترنت .

كما تمت الإشارة إلى أن معوقات الإعلان الإلكترونى تتمثل فى صعوبة قياس فعالية الإعلان الإلكترونى وكيفية تقييم ومتابعة الحملات الإعلانية ، بالإضافة إلى صعوبة إيجاد مقاييس صحيحة للاعتماد عليها فى تحديد عدد المستخدمين الذين يزورون موقع الإعلان (كقياس عدد الضربات فوق الشريط الإعلانى) ، كما أن هناك صعوبة فى تحديد مجتمع المستخدمين وعدد الأجهزة المرتبطة بالشبكة ، أو عدد المشتركين فى خدمات الإنترنت فى منطقة معينة (Steme, 1998: 198-199) .

٤ - الأهداف التنافسية الممكن تحقيقها باستخدام الإنترنت :

تتعدد الأهداف التنافسية التى يمكن تحقيقها باستخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى ؛ حيث إن قيام أى منشأة بإيجاد موقع لها على الإنترنت سوف يحولها بصورة تلقائية إلى شركة عالمية ، يكون لتقنية الإنترنت المستخدمة فيها دور أكثر أهمية فى تحقيق الأهداف التنافسية من الدور الذى يلعبه حجم المنشأة فى تحقيق تلك الأهداف ؛ حيث إن هذا الامتداد الجغرافى العالمى يمكنها من إيجاد أسواق لمنتجاتها الجديدة ، أو تطوير المنتجات لتلك الأسواق ، (Quelch & Klein, 1996) . كما أن الإعلان عن نظم البرامج الجديدة فى الإنترنت سوف يخلق طلبًا جديداً على هذا المنتج ، ولابد أن تكون المنشأة على استعداد لإيصاله للعميل وتقديم الخدمات المناسبة له حتى تحقق الهدف التنافسى المطلوب . بالإضافة إلى أن المنشأة تستطيع حين تحصل على عناوين البريد الإلكترونى لمجموعات محددة عن العملاء (سواء المستهلكين أو الشركات الأخرى) - أن تعرض تنويعًا فى برمجياتها الجديدة بما يناسب احتياجات كل مجموعة ، وتحصل على التغذية المرتدة المباشرة حول ملاءمة السعر وخصائص المنتج ؛ مما يزيد

من إمكانية تعديل المنتج بتكاليف قليلة ليناسب تفضيلات كل عميل . وأضاف آلبا وزملاؤه (Alba et al 1997) أن بعض الأهداف التنافسية التى يقدمها استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى هى إمكانية التركيز فى تقديم منتج متميز أو أجزاء محددة منه ليناسب احتياجات العملاء ، بالإضافة إلى أن المنشأة يمكن من خلال (مستعرض الوب www browser) أن تنشئ ملفات للعملاء الذين يزورون موقعها ونوع البرامج التى يستعرضونها والوقت الذى يمضونه فى زيارة هذا الموقع ؛ مما يمكنها من زيادة ولاء العملاء لها عن طريق تحديد وعرض مجموعات البرامج التى تناسب احتياجاتهم ، والحصول على التغذية المرتدة حول أكثر المجموعات قدرة على إشباع احتياجاتهم .

كما أن المنشأة يمكن أن تكتسب موقعًا تنافسيًا فى السوق من خلال جعل ما تقدمه فى إعلاناتها الإلكترونية مختلفًا عما تقدمه المنشآت الأخرى ؛ حيث تعمل على تقديم محتوى منتجاتها من البرامج بشكل مغرٍ وجذاب بالنسبة لطريقة العرض ، وكفاءة الخدمة التى تعلن عن تقديمها ، وتعديل المنتج تبعًا لاحتياجات العملاء ، وجعل الإعلان مثيرًا لاهتمام المستخدمين الذين لكل منهم مصالح ورغبات محددة بحيث يماثل ما يتم تقديمه فى الإعلانات التليفزيونية . (Ernst &Young 1998) . كما يمكن جمع المعلومات عن المنافسين من خلال صفحات الإنترنت الخاصة بهم ، والتعرف على منتجاتهم والخدمات التى يقدمونها . لكن هذا لا ينفى أن المنافسة قد تصبح أكثر من السابق ؛ وذلك بسبب إمكانية امتداد نشاط المنشآت الأخرى إلى الأسواق العالمية .

إستراتيجية الإعلان الإلكترونى :

تختلف أهمية الإعلان الإلكترونى باختلاف مجال النشاط الذى تمارسه المنشآت الاقتصادية ؛ حيث تنظر منشآت صناعة الحواسيب إلى هذا الإعلان على أنه هام للغاية بالنسبة لمنتجاتها وخدماتها ، ويمكنها من بيع العديد من نظم المكونات والبرامج من خلال الإنترنت يوميًا . بينما تنظر إليه المنشآت العاملة فى صناعات أخرى مثل صناعة المواد الاستهلاكية على أنه لا يشكل أهمية ملحوظة بالنسبة لنشاطها ؛ لأن المستهلك يفضل الرجوع إلى قنوات الإعلان والبيع التقليدية للحصول على ما يرغب من

المنتجات والخدمات (Chaffey, et al 1999:27) . ويشكل الإعلان الإلكترونى بديلاً للإعلان التقليدى ، لكنهما يعملان معًا على تدعيم مجال النشاط لمختلف المنشآت الاقتصادية .

ولضمان نجاح الإعلان الإلكترونى فلابد من وضع إعلانية يتم فيها تحديد أبعاد (إستراتيجية) الإعلان الإلكترونى لجعلها أكثر فاعلية . وتعرف (إستراتيجية) الإعلان بأنها عبارة عن خطة إعلانية تحاول إيصال المعلومات إلى الأسواق المستهدفة عن المنفعة ، والقدرة على تلبية الاحتياجات ، والفوائد المادية والمعنوية التى تقدمها المنتجات والخدمات . أو بمعنى آخر هى ما تحاول الحملة الإعلانية إيصاله إلى السوق المستهدفة (Kotler, 1994: 627) . وتتمثل الأبعاد التى تشملها هذه الإستراتيجية فى :

١ - **إنشاء صفحة الموقع على شبكة الوب** : لعرض المنتجات والخدمات ، وذلك عن طريق الاستعانة بخدمات الشركات المتخصصة أو الخبرات الداخلية فى المنشأة ، والإعلان عن هذا الموقع فى وسائل الإعلان التقليدية ، ووضع عنوان البريد الإلكترونى . نورتون وسميث (١٩٩٧ : ١٠) .

٢ - **تحديد العملاء المستهدفين (السوق المستهدف) الذى يوجه إليه الإعلان** : غالبًا ما يشمل الأفراد والمنشآت التى تسعى شركات الحاسب الآلى الوصول إليهم ، سواء فى السوق المحلية أو الدولية . وتتميز هذه الفئة المستهدفة من العملاء عن الفئات الأخرى بقدرتها على استعمال الحاسب ومهارتها فى ذلك ؛ مما يؤدى إلى استثناء فئات العملاء غير القادرة على الوصول السهل إلى الحاسب (Quelch & Klein 1999) .

٣ - **تحديد أهداف الإعلان الإلكترونى** : لما أن السوق الذى يمكن أن تصل إليه الإنترنت لا يعيقه حدود الزمان والمكان والتكلفة ؛ لذلك يصبح الوصول إلى مجموعة معينة من العملاء أكثر صعوبة . لكن هذا لا يمنع أن يتم تحديد الأهداف الرئيسية للإعلان الذى قد يتعلق بالتعريف بالمنتجات والخدمات ، أو الوصول إلى مجموعة جديدة من العملاء ، أو الوقوف بوجه المنافسة وغيرها من الأهداف . نورتون وسميث (١٩٩٧ : ١٠) .

٤ - **تحديد الميزانية المخصصة للإعلان** : التى تتأثر بسعة المساحة التى يتم استئجارها على شبكة (الوب) ، وتصميم صفحات الإعلان ، ومدى الحاجة إلى

تعديل أو تغيير صفحات الإعلان ، وتكاليف العنصر البشرى المطلوبة لإنجاز نشاط الإعلان (Baker 1988) .

٥ – **تحديد محتوى الرسالة الإعلانية :** التى تتعلق بالمعلومات المطلوب إيصالها إلى العملاء المستهدفين ، سواء ما تعلق منها بالخصائص الفنية للمنتجات والخدمات ، أو التطورات التى تجرى عليها ، أو الدعم الذى تقدمه الشركات للعملاء (Teo & Tan 1996) .

٦ – **اختيار وسائل النشر فى الإنترنت :** تعنى تحديد الوسيلة المناسبة لنشر الشريط الإعلانى فى الإنترنت . وتشمل لوحة الإعلانات ، والصفحات الصفراء للإعلان التى غالبًا ما توضع فى لوحة النشرات . كذلك أماكن عرض المنتجات ، والكتيب التعريفى الإلكترونى . بالإضافة إلى الصفحات التى تربط الشركات العاملة فى الصناعة ، (Hormozi et al 1998) .

٧ – **تصميم الرسالة الإعلانية :** التى تتعلق بتوخى عدم إطالة الصفحة الإعلانية ، والوضوح فى عرض محتوياتها ، وتضمين الرسوم التخطيطية المطلوبة ، وتحديث وتجديد الصفحات على موقع (الوب) ، ووضع الوصلات المختلفة (Yarnell & Yarnell 1998 : 165) .

٨ – **قياس فعالية الإعلان :** لمعرفة قدرته فى تحقيق أهداف الإعلان ، المتمثلة فى تأثيره على العملاء المستهدفين سواء المستهلك أو المنشآت الأخرى . وغالبًا ما يرتبط بعدد الزائرين للموقع على شبكة (الوب) ، ونوع الاستفهامات التى يرسلونها ، وطلبات الشراء ، والتغذية المرتدة التى تتلقاها المنشأة المعلنة (Karakaya & Karakaya, 1998) .

تتوافق الأبعاد السابقة مع محتوى إستراتيجية الإعلان التى قدمها كوتلر (١٩٩٤) ، حيث أشار إلى هذا المحتوى بتحديد السوق المستهدفة ودوافع الشراء لدى العميل ، مضيفًا إليها ما يعرف ب (MS) الخمسة وهى :

١ – تحديد رسالة الإعلان .

٢ – تحديد الميزانية المخصصة للإعلان .

٣ – تحديد محتوى الإعلان وتصميمه .

٤ – تحديد وسائل الإعلان .

٥ – تحديد فعالية نتائج الإعلان .

الدراسات السابقة :

لا تزال الدراسات التى أجريت فى مجال استخدامات الإعلان الإلكترونى عبر الإنترنت قليلة للغاية سواء فى الأدبيات العربية أو الأجنبية . وسوف يتناول هذا الجزء عرضاً لبعض هذه الدراسات المتعلقة باستخدامات الإنترنت التجارية ، ومؤثرات هذا الاستخدام ، وذلك من خلال النظر إلى التالى:

– الدراسات العربية .

– الدراسات الأجنبية .

أولاً – الدراسات العربية :

قامت مجلة "إنترنت العالم العربى" بدراسة حول استخدام الإنترنت فى العالم العربى ، ارتكزت على إجابات (٣٠٧) مشتركين بإنترنت عام ١٩٩٧م (إنترنت العالم العربى ، ١٩٩٩م) فى عدد من المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص فى مجموعة من الدول العربية ، وتوصلت إلى النتائج التالية :

١ – تركز متوسط أعمار مستخدمى إنترنت فى البلدان العربية فى الفئة العمرية (من ٢٠–٤٠) سنة ، وتعمل غالبيتهم فى قطاع الأعمال بنسبة (٣٣,٥٪) ، وينتمون إلى المؤسسات الكبيرة الحجم . وترتبط أكثر استخداماتهم بالبريد الإلكترونى بنسبة (٧١٪) ، ثم التصفح بحثًا عن المعلومات بنسبة (٦٣,٥٪) ، ثم التصفح بهدف الدراسة والبحث العلمى بنسبة (٦٢,٥٪) .

٢ – يواجه نصف المستخدمين (٤٨,٨٪) صعوبات فى استخدام الإنترنت . وترى نسبة (٦٤,٥٪) من المشاركين أن تكلفة اشتراك الإنترنت مرتفعة ، وأن هناك بطئًا فى خطوط الشبكة بنسبة (٦٨,٥٪) ، كما أن (٨٨,٣٪) يتصلون عن طريق خطوط الهاتف العادية . وتشير نسبة (٣٣,٩٪) من المشاركين إلى عدم رضاها عن خدمة الدعم الفنى التى يتلقونها من المنشآت المزودة .

٣ – أجمع المشاركون بنسبة (٩٤,١٪) على الرغبة فى الحفاظ على سرية البريد الإلكترونى ، كما أيدت نسبة (٩٢,٢٪) استخدام الإنترنت فى الدعاية والإعلان ، ونسبة (٨٣,٧٪) أيدت استخدامها فى عمليات البيع والشراء .

كما بين (الحسينى ، ١٩٩٩) أن مجلة "إنترنت العالم العربى" قامت بدراسة حول التجارة الإلكترونية العربية . وقد ارتكزت نتائج هذه الدراسة على خمس استبانات وجهتها إلى كل من : مستخدمى إنترنت العرب ، مزودى خدمات إنترنت ، أصحاب المتاجر الإلكترونية فى مجموعة من البلدان العربية ، المنشآت العربية لتطوير البرمجيات ، منشآت الكمبيوتر القائمة حاليًا والتى تحاول إيجاد حلول للتجارة الإلكترونية فى المنطقة العربية .

وقد توصلت الدراسة إلى أن (٤٪) من مستخدمى الإنترنت فى العينة يمارسون نشاط الشراء من خلال الإنترنت . وقد احتلت مشتريات الحاسب من خلال الإنترنت المركز الأول بنسبة (٢٣٪) ، يضاف إليها مشتريات أجهزة ومعدات الحاسب بنسبة (٧٪) ، تليها فى الترتيب مشتريات الكتب بنسبة (٢٢٪) ، كما قدرت حجم التجارة الإلكترونية العربية بحوالى (٩ – ١١,٥) مليون دولار أمريكى . وقد تنوعت أساليب الدفع الإلكترونى بين الدفع بواسطة الائتمان والدفع بالشيكات ، والتحويل البنكى ، والدفع النقدى . وقد بينت الدراسة أن المعوقات التى تتعلق بانتشار التجارة الإلكترونية هى بطء خطوط الشبكة ، عدم تعود مستخدمى الإنترنت على هذا النوع من النشاط ، عدم توفر شروط الدفع الآمن من خلال الإنترنت ، الرغبة فى سرية البيانات المالية للمستخدم ، ونقص الوعى بأهمية الإنترنت والتجارة الإلكترونية ، وعدم انتشار استخدامها . وقد أوضحت الدراسة أن اختلاف العوامل المثبطة للتجارة الإلكترونية يعود تبعًا لنوع وطبيعة التجارة ، البنية التحتية للاتصالات ، تكلفة الاشتراك بالإنترنت ، سيادة اللغة الإنجليزية فى مواقع هذه الشركات .

ثانيًا – الدراسات الأجنبية :

هناك القليل من الدراسات الأجنبية الميدانية التى تعرضت إلى العوامل التى ساهمت فى تبنى الإنترنت بشكل عام ، واستخداماتها فى التجارة والإعلان الإلكترونى بشكل خاص ؛ فلقد عمد بون وسواتمان (Poon & Swatman 1999) إلى دراسة مدى

استخدام الإنترنت فى التجارة الإلكترونية فى (٢٣) شركة صغيرة فى أستراليا . وتوصلا إلى أن هذا الاستخدام لا يزال فى مراحله الأولى ، وأن منشآت العينة تقيّم استخدام البريد الإلكترونى فى الاتصالات ونقل الملفات على أنه مفيد وجيد . كما أن توقعاتها حول المزايا الطويلة الأجل وفرص التبادلات التجارية المحتملة لاستخدامات الإنترنت هو الذى يدفعها إلى تبنى التجارة الإلكترونية عبر الإنترنت فى الوقت الحالى ، على الرغم من بطء حجم الصفقات المالية التى تتم من خلال الإنترنت . كما وجدت الدراسة عدم وجود تكامل بين الإنترنت وبين عمليات المنشآت الداخلية ، مع وجود توقع لتوسع استخدام الإنترنت فى التجارة الإلكترونية عندما تجنى هذه المنشآت الفوائد الملموسة لهذا الاستخدام فى المستقبل .

كذلك أجرى تيو و تان (Teo & Tan 1998) دراسة حول استخدام الإنترنت فى سنغافورة فى (١٨٨) منشأة . وأكدا قلة الدراسات الميدانية فى هذا المجال ، وأن هناك تزايداً ملحوظاً لاستخدام الإنترنت يتسارع بشكل كبير فى الوقت الحالى . كما وجدا أن خصائص المنظمة كالمستوى الإدارى لمفردات العينة ، ونوع القطاع الصناعى ، وشكل القطاع الصناعى (حكومى أو خاص) ، ودورة حياة المنتج كلها عوامل ليس لها تأثير على تبنى استخدامات الإنترنت . بينما كان لحجم المنظمة ، ولدور نظم تقنية المعلومات تأثير على تبنى استخدام الإنترنت . بالإضافة إلى تأثير فوائد ومعوقات الاستخدام ومعايير اختيار مقدمى خدمة الوصول إلى الإنترنت .

أما دراسة مؤسسة ايرنست و يونج للخدمات الصناعية (Ernest & Young 1998) التى شملت (٨٥٠) مستهلكا و(١٥٠) شركة موزعة بين منشآت التجزئة والمنشآت الصناعية ، فقد وجدت أن معظم المستهلكين يستخدمون الإنترنت للاستعلام عن المنتجات والخدمات ، ثم شرائها عن طريق القنوات التقليدية أو باستعمال الهاتف أو الفاكس ؛ وذلك بسبب الخوف من إرسال البيانات الشخصية عبر الإنترنت ، وتفضيلهم لقنوات التسويق التقليدية . كذلك وجدت الدراسة أن من قام من المستهلكين بالشراء من خلال الإنترنت يشكلون نسبة (٧٪) ، وهم فى الغالبية من الرجال الذين يتمتعون بثقافة جيدة ، وأجر مرتفع ، وتتراوح أعمار معظمهم (٦٤٪) بين (٤٠-٦٤) سنة ، وترتبط النسبة الأكبر من مشترياتهم (٤٠٪) بالمنتجات المتعلقة بالحاسوب ، ويهتم معظمهم بالشهرة التجارية للمنشأة أو الماركة التجارية .

أما بالنسبة لمنشآت التجزئة فقد وجدت الدراسة أن (٣٤٪) من هذه المنشآت تقوم باستخدام التجارة الإلكترونية أو تفكر بالقيام بذلك . وتستخدم نسبة (٥٠٪) من هذه الكتيبات التعريفية الإلكترونية وتنظيم الطلبات والدفع إلكترونيًا ، وتقوم بالترويج عن طريق تقديم برامج وعروض مغرية ، وأحيانًا خصومات سعرية للتميز عن المنافسين . وترى أن التجارة الإلكترونية تحقق مزايا زيادة الحصة السوقية ، وتخفيض تكاليف البيع ، وزيادة المبيعات الخارجية ، والحفاظ على العملاء المستخدمين للتجارة الإلكترونية وزيادتهم ، والتوقع بوجود فرص تسويقية واعدة .

هدفت دراسة مؤسسة الاستشارات الإدارية البريطانية (KPMG 1998) التى أجريت على (١٠٠) منشأة بريطانية رئيسة تنتمى إلى قطاعات مختلفة ، تزيد إيراداتها السنوية عن (٢٠٠) مليون جنيه ، إلى التعرف على رأى مديرى التسويق حول التجارة الإلكترونية ومدى مساهمتها فى تطوير ونمو أعمال شركاتهم . وقد وجدت أنه على الرغم من استخدام هذه المنشآت لبعض عناصر التجارة الإلكترونية (التعريف بالمنتجات والخدمات) ، إلا أن هذه التجارة لم تحقق سوى (٣٪) فقط من مبيعات هذه المنشآت ، مع وجود توقع مرتفع لنموها ، واحتمال وصولها إلى (٢٠٪) عام ٢٠٠٠م . كما أن نسبة (٥٨٪) من هذه التجارة موجهة نحو الشركات الأخرى : (٢٤٪) موجهة نحو المستهلكين ، (١٨٪) موجهة للمستهلكين والمنشآت معًا . كذلك فإن مستوى معرفة مديرى التسويق بالتجارة الإلكترونية منخفض ، والاستثمارات المخصصة لهذا النشاط قليلة ، مع محدودية الخبرات الداخلية المطلوبة لتطبيق التجارة الإلكترونية والاستفادة من إمكاناتها . وكذلك دعم الإدارة العليا المتواضع لهذا الاستخدام وتخصيص الموارد اللازمة له .

كما وجدت الدراسة أن المعوقات التى تؤثر على استخدام التجارة الإلكترونية تعود إلى أمن البيانات الخاصة بالعملاء ، والخاصة بالمنشأة ، والخوف من دخول أطراف خارجية ، أو إدخال الفيروس فى نظام المنشأة ، بالإضافة إلى نقص معرفة العاملين بهذه التقنية ، وصعوبة استخدامها واحتمال مقاومتها ، والتكلفة المرتفعة لإنشائها . أما الفوائد التى قد تساهم فى استخدام الإنترنت فقد كانت تتعلق بتحسين عرض المعلومات المتعلقة بالسلع والخدمات والترويج لها ، وتحسين الاتصالات ، وإيجاد قناة جديدة للوصول إلى السوق ، وتطوير كفاءة قنوات التوزيع ، بالإضافة إلى تخفيض

تكاليف البيع ، وقدرة أكبر على المنافسة فى الأسواق الخارجية ، والحصول على مجموعات جديدة من العملاء .

وقد أجرى بيكر (Baker 1997) أيضًا دراسة أخرى على (١٠١) منشأة بريطانية تنتمى إلى قطاعات مختلفة تبلغ إيراداتها السنوية أكثر من (٢٠٠) مليون جنيه إسترلينى ؛ لمعرفة رأى مديرى التسويق حول مدى تقدم هذه الشركات فى استخدام الإنترنت فى التجارة الإلكترونية ، من حيث ما تم تطبيقه فعليًا والتوقعات المختلفة لهذا التطبيق . وقد توصلت الدراسة إلى أن نسبة (٥٪) من مبيعات المنشآت الكلية تتم من خلال الإنترنت ، وأن (٢٠٪) من قيمة هذه المبيعات يتم دفع قيمتها من خلال الإنترنت ، بينما يقوم المستهلك بالنسبة لباقى المبيعات بالتعرف على السلعة من خلال الإنترنت ودفع قيمتها بالطرق التقليدية . كما تتوقع (٧٠٪) من هذه الشركات أن تساهم الإنترنت فى تحقيق العديد من المزايا مثل زيادة مبيعاتها وربحية هذه المبيعات بالمقارنة مع المبيعات من خلال القنوات التقليدية . وهذه الزيادة تظهر واضحة بالنسبة للقطاع المالى ، يليها التعاملات التى تتم بين الشركات ، ثم التعاملات بين الشركة والمستهلك ، مع الإشارة إلى انخفاض تكلفة هذه المبيعات .

كما وجدت الدراسة أن هذه المنشآت قد زادت من الميزانية المخصصة للتسويق عبر الإنترنت ، وكانت أقل قلقًا تجاه التغلب على الصعوبات التقنية والبنية المعلوماتية التحتية ، وأمن البيانات . وكان اهتمامها يتركز حول جعل هذه التقنية متلائمة مع حضارة وثقافة المنشأة ، مثل مقاومة العاملين لها ، وجعل التسويق عبر الإنترنت جزءاً من إستراتيجية إدارة الأعمال فى المنظمة . أما بالنسبة للمعوقات التى تمثل تهديداً لتطبيق التسويق عبر ، الإنترنت فكانت تتعلق بخوف المنشآت من دخول المنافسين الجدد ، وزيادة المنافسة ، وزيادة الشراء والاندماج بين المنشآت ، ومنافسة المنشآت ذات تكلفة الإنتاج المنخفضة ، والقيود التنظيمية . بالإضافة إلى أن غالبية المنشآت (٦٧٪) ترى أنها تملك المعرفة المطلوبة فى الإنترنت ، وأن (٥٠٪) منهم ترى أن الإدارة العليا تملك مثل هذه المعرفة ، لكن دعمها لاستخدام الإنترنت فى التسويق وتخصيص الموارد اللازمة لذلك كان قليلاً ؛ مما يؤثر سلبًا على النواحى الإستراتيجية الخاصة بالتسويق عبر الإنترنت .

أشارت الدراسة أيضًا إلى أن قسم التسويق وقسم نظم المعلومات يعتبران المسئولين عن تقديم تطبيق نشاط التسويق عبر الإنترنت ، وتخصيص الموارد المطلوبة اللازمة لذلك ، إلا أن إيجاد التكامل بين نشاط التسويق عبر الإنترنت وبقية نشاطات المنشأة كان مفقوداً .

كما تم نشر دراستين حول النشاطات التى تقوم بها منشآت الأعمال من خلال استخدام الإنترنت فى المملكة المتحدة (Cockburn & Wilson 1996) . عمدت الدراسة الأولى التعرف على مدى استخدام منشآت الأعمال لشبكة (الوب) العالمية فى التجارة الإلكترونية . وقد تم اختيار (٣٠٠) منشأة من مختلف النشاطات الاقتصادية التى أنشأت موقعًا لها على الشبكة . ووجدت الدراسة أن النسبة الأكبر (٢٢,٥٪) من منشآت العينة كانت تعمل فى مجال الحاسب الآلى ، بالإضافة إلى أن (١٣,٩٣٪) منها كان نشاطها يرتبط بالإنترنت . كما أن الشبكة كانت تمثل الوسيلة الإعلانية المثالية لهذه المنشآت وللمستخدمين الذين يشكلون العملاء المحتملين . وتركزت استخدامات شبكة (الوب) العالمية فى الاتصال بالعملاء ، والإعلان عن خدمات ومنتجات المنشأة ، والبيع على الإنترنت ، وتأمين البحث فى قاعدة البيانات ، والإعلان عن الوظائف الشاغرة ، واستخدام العديد من الوسائل الإعلانية .

أما الدراسة الثانية فقد عمدت على إرسال استمارة استقصاء بالبريد الإلكترونى إلى عينة الدراسة الأولى التى زودت الموقع بعنوانها الإلكترونى . ووجدت الدراسة أن المنشآت كانت تستخدم شبكة (الوب) العالمية من أجل الدعاية والإعلان ، وخدمة العملاء ، والبيع الإلكترونى . كما أن المشاكل الرئيسية التى كانت تعيقها من تطوير استخدامات الشبكة تعود إلى إيجاد موقع آمن يمكن من الدفع الإلكترونى ، وبطء عملية البحث والاتصال . أما التطورات المتوقعة لاستخدامات الشبكة فهى زيادة التفاعل مع المستخدمين ، وزيادة عرض السلع والخدمات واستخدام وسائل الإعلان المتعددة .

وأخيراً فقد تم نشر دراسة حول استخدامات الإنترنت فى التجارة الإلكترونية فى سنغافورة لعينة من المنشآت بلغ عددها (٩٢) شركة (Soh et al 1997) . ووجدت الدراسة أن أكثر المنشآت استخدامًا للإنترنت فى مجال التعاملات التجارية كانت شركات الحاسب الآلى بنسبة (٣٦٪) ، وأن استخداماتها تركزت فى مجال التسويق والإعلان بنسبة (٩٦٪) ، وخدمة العملاء (٨٦٪) ، ثم إجراء التعاملات التجارية الإلكترونية بنسبة

(٦١٪) . أما بالنسبة لخصائص هذه التقنية الجديدة فى الاستخدام فقد تمثلت بالدرجة الأولى فى ملاءمتها للاستخدام من حيث الأهمية وخبرة القائمين باستخدامها ، ثم تأثيرها على زيادة رضا المستخدمين وسمعة المنشأة ، لكن فوائدها فى زيادة المبيعات والحصة السوقية لا تزال أقل من قنوات البيع التقليدية ، باعتبار أن المنشآت كانت تستخدم الإنترنت بشكل رئيسى فى الدعاية والإعلان . وأما مشاكل الاستخدام فقد كانت تتعلق بتحديد نوع المعلومات التى تنشر فى الموقع ، وارتفاع تكاليف استخدام الإنترنت ، ومشاكل أمن البيانات ، والتطور التقنى السريع ، والثقة فى الحصول على المعلومات ، وبطء الاتصال بالإنترنت ، والفشل فى تحقيق الأهداف المطلوبة .

فروض الدراسة :

١- لا يوجد اختلاف بين استخدام منشآت الحاسب الآلى لخدمات الإنترنت فى التجارة والإعلان عن منتجاتها وخدماتها ، وبين استخدام هذه المنشآت لخدمات الإنترنت العامة .

٢- لا تختلف اتجاهات الإدارة فى منشآت الحاسب الآلى نحو استخدام الإنترنت للإعلان عن منتجاتها باختلاف :

أ - المركز الوظيفى لأفراد الإدارة .

ب - حجم المنشأة .

٣- لا تتأثر اتجاهات الإدارة فى منشآت الحاسب الآلى نحو استخدام الإنترنت للإعلان عن منتجاتها وخدماتها بكل من :

أ - دعم الإدارة العليا لهذا الاستخدام .

ب - المزايا التى يحققها هذا الاستخدام .

ج - الصعوبات التى يواجهها هذا الاستخدام .

د - المزايا التنافسية التى يحققها هذا الاستخدام .

٤- لا يوجد اختلاف فى رؤية الإدارة حول أهمية تطبيق كل نشاط من النشاطات الخاصة بوضع إستراتيجية الإعلان الإلكترونى فى الإنترنت من قبل منشآت الحاسب الآلى .

منهج البحث :

قياس متغيرات الدراسة :

أ - متغير استخدامات الإنترنت :

لتحديد استخدامات الإنترنت فى المنشآت التجارية السعودية لنظم البرامج تم الرجوع إلى بعض أدبيات استخدامات الإنترنت وتطبيقاتها مثل لين وجونز (Lin & Jones 1996) ، الصوفى (١٩٩٨) ، الفنتوخ (١٩٩٨) ، وفيلد (Field 1995) . وتم تحديد أهم التطبيقات الحالية لاستخدامات الإنترنت مثل البريد الإلكترونى (E-mail) ، وبروتوكول نقل الملفات وتبادلها من حاسب لآخر (FTP:File Transfer Protocol) ، واستعمال شبكة (الوب) العالمية WWW (World Wide Web) ، ومجموعات الأخبار (Newsgroups) . كذلك تم الرجوع إلى (Cockburn & Wilson 1996) لتحديد أهم الاستخدامات فى مجال الإعلان الإلكترونى ، وبذلك بلغ عدد العناصر التى يحويها مقياس هذا المتغير(٨) عناصر .

ب - متغير أهمية الإعلان الإلكترونى :

لقياس متغير أهمية الإعلان الإلكترونى من وجهة نظر الإدارة ؛ تم الرجوع إلى دراسة سو وآخرون (Sou et al. 1997) ، ودراسة هيرشمان (Hirschman & Scott, 1998) للوصول إلى مقياس يعكس هذه الأهمية . وقد تم اعتماد (٩) عناصر لقياس هذا المتغير أدرجت فى قائمة الاستقصاء .

ج - المتغيرات المتوقع أن تؤثر على اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى :

لقد تم تحديد المتغيرات المتوقع أن تؤثر على اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى على أساس أهميتها النسبية فى مجال منشآت نظم المكونات والبرامج حيث يفترض أن يتوسع هذا الاستخدام كلما ازداد تفهم الإدارة لأهمية الإعلان الإلكترونى ودعمها لاستخدامه ، ورصد الموارد اللازمة له بيث (Beath 1991) ، وجوفر (Grover 1993) ، وبيكر (Baker 1998) . كما أن نظرة الإدارة والعاملين الإيجابية إلى

استخدام الإنترنت كوسيلة إعلانية ناجحة يمكن أن تحقق العديد من الفوائد والمزايا للمنشأة قد تساهم فى تطوير هذا الاستخدام وتبنيّه . سو وآخرون (Soh et al 1997) ، لوكوفون وآخرون (Locovon et al 1999) . وبالاعتماد على المراجع السابقة ؛ تم وضع مقياس لدعم الإدارة لاستخدام الإعلان الإلكترونى يحوى (٦) عناصر ، وكذلك مقياس لفوائد ومزايا الإعلان الإلكترونى يتضمن (١٠) عناصر . أما بالنسبة لبعض العوامل الأخرى التى ترتبط باستخدام الإعلان الإلكترونى ، فقد تعود إلى أهمية الأهداف التنافسية التى يحققها الإعلان الإلكترونى فى قدرته على الامتداد جغرافيًا بتكلفة قليلة ، والتوسع فى الأسواق ، والتنويع فى البرمجيات والخدمات المعلن عنها ، وغيرها من الأهداف الممكن تحقيقها . كويلش وكلين (Quelch & Klein 1996) ، وآلبا وآخرون (Alba et al 1997) . كذلك فإن حجم المنشأة قد يكون عاملاً إيجابيًا فى الإقبال على استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى ؛ حيث إن حجم المنشأة المعبر عنه بالعائدات السنوية قد يشير إلى احتياجات إعلانية أكثر من المنشآت الأقل حجمًا ، كما يمكن المنشأة من رصد الموارد المالية المطلوبة لتنفيذ الإعلان الإلكترونى (Teo & Tan 1998) . بالإضافة إلى المركز الوظيفى فى مجال التسويق أو نظم المعلومات الذى يحدد مدى المعرفة الإدارية والفنية المطلوبة لهذا الاستخدام (Baker 1997) . وبالنسبة للعامل الأخير الذى اعتمدته هذه الدراسة فهو اتجاهات الإدارة السلبية نحو معوقات وصعوبات استخدام الإعلان الإلكترونى كوسيلة ترويج لمنتجات وخدمات منشآت نظم المكونات والبرامج . بون و سواتمان (Poon & Swatman 1999) ، (KPMG 1998) ، الشبكة العربية للاتصالات (١٩٩٩) ، وسواز (Zwass 1996) . وقد تمت الاستعانة بالدراسات المذكورة أعلاه لوضع مقياس للأهداف التنافسية التى يحققها الإعلان الإلكترونى تضمن (١٠) عناصر ، كذلك وضع مقياس لمعوقات وصعوبات استخدام الإعلان الإلكترونى احتوى على (١٠) عناصر . أما حجم الشركة فقد تم التعبير عنه باستخدام متوسط قيمة المبيعات السنوية للشركة .

د - إستراتيجية الإعلان الإلكترونى الناجحة :

لتحديد أبعاد إستراتيجية الإعلان الإلكترونى الناجحة ؛ فقد تم تحديد أبعاد إستراتيجية الإعلان الإلكترونى بشكل عام بالاستناد إلى أبعاد إستراتيجية الإعلان التى قدمها كوتلر (١٩٩٤) ، ثم إستراتيجية الإعلان الإلكترونى بشكل خاص وتطوير

مقياس لأبعاد هذه الإستراتيجية يعتمد على ما تم الرجوع إليه من أدبيات فى مجال الإنترنت مثل التى قدمها كاراياكا وكاراياكا (Karayaka & Karayaka 1998) ، وكذلك تيو و تان (Teo & Tan 1998) ، كذلك كويلش وكلين (Quelch & Klein 1998) ، بالإضافة إلى هورموزى وآخرون (Hormozi et al 1998) ، ونورتون وسميث (١٩٩٧: ١٣) .

وهذه الأبعاد يمكن التعبير عنها فى التالى :

١ - إنشاء صفحة الموقع على شبكة (الوب) .

٢ - تحديد العملاء المستهدفين الذين سيوجه إليهم الإعلان .

٣ - تحديد أهداف الإعلان الإلكترونى .

٤ - تحديد الميزانية المخصصة للإعلان الإلكترونى .

٥ - اختيار معلومات الرسالة الإعلانية .

٦ - اختيار أسلوب النشر الإلكترونى .

٧ - تصميم الرسالة الإعلانية .

٨ - قياس فعالية الإعلان .

وقد تم التعبير عن هذه الأبعاد فى (٢٩) عنصراً تم إدراجها فى قائمة الاستقصاء .

أداة جمع المعلومات :

شكلت قائمة الاستقصاء الأداة الرئيسية لجمع البيانات المطلوبة فى هذه الدراسة . وقد تألفت من خمسة أجزاء يعتبر معظمها من النوع المغلق المحدد الإجابة ؛ حتى يمكن لمفردات العينة التعبير عن تقديراتهم بيسر ودقة ، ويساعد فى تنميط الإجابات وتحليلها إحصائياً .

يحتوى الجزء الأول على أسئلة تتعلق بخدمات الإنترنت التى تستفيد منها منشآت الحاسب الآلى سواء فى مجال التجارة الإلكترونية أو المجالات الأخرى . ويرتبط الجزء الثانى باتجاهات الإدارة نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى ، أما الجزء الثالث فيتعلق بكل من دعم الإدارة العليا نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى .

ومزايا وصعوبات الإعلان الإلكترونى من وجهة نظر الإدارة بالإضافة إلى الأهداف التنافسية التى يحققها الإعلان الإلكترونى . ويهتم الجزء الرابع بتحديد رؤية الإدارة بالنسبة لأبعاد إستراتيجية الإعلان الإلكترونى التى يجب اتباعها ، وأخيراً فإن الجزء الخامس يرتبط بالبيانات المتعلقة بخصائص المديرين فى منشآت الحاسب الآلى ، ومتوسط قيمة مبيعات المنشآت السنوية .

صدق وثبات أداة القياس :

لتحديد مدى صدق أداة القياس ؛ تم عرض قائمة الاستقصاء بعد إعدادها على بعض أعضاء هيئة التدريس فى كلية الملك عبد العزيز الحربية ، كما تم عرضها على بعض منشآت الحاسب الآلى وهى : منشأة برنامج للحاسبات والبرامج ، ونسما إنترنت ، ومنشأة الدليل لنظم المعلومات ، ومؤسسة زوزى إنترنت ؛ وذلك بهدف التعرف على مدى وضوح الأسئلة ودرجة شموليتها ، وسهولة فهمها ، وانسجام عباراتها ، وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة . وقد تم إجراء بعض التعديلات فى صياغة بعض العبارات والأسئلة من أجل زيادة مصداقية أداة جمع المعلومات . كما تم حساب درجة ثبات المقاييس المستخدمة فى هذه الأداة (Cronbach alpha) بالاعتماد على عينة الدراسة الحالية ، حيث تراوحت قيمتها ما بين (٠,٦٦) تقريباً إلى (٠,٨٩) كما هو موضح فى الجدول رقم (١) .

الجدول رقم (١) : متغيرات الدراسة وفقًا لقيم معامل كرونباخ ألفا

متغيرات الدراسة	قيم معامل كرونباخ ألفا
اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى	٠,٧٦٥
دعم الإدارة العليا لاستخدام الإعلان الإلكترونى	٠,٨٦٦
مزايا استخدام الإعلان الإلكترونى	٠,٧٠٨
صعوبات استخدام الإعلان الإلكترونى	٠,٦٥٨
المزايا التنافسية للإعلان الإلكترونى	٠,٧٢١
النشاطات الضرورية لوضع وتنفيذ إستراتيجية الإعلان الإلكترونى	٠,٨٩٠

عينة الدراسة :

تم تحديد إطار مجتمع البحث بمنشآت الحاسب الآلى ونظم البرامج فى مدينة الرياض ؛ بسبب تركيز الدراسة على استخدام الإعلان الإلكترونى من قبل هذه المنشآت ، فضلاً عن وجود الباحثين فى مدينة الرياض ؛ مما يسهل عملية جمع المعلومات الميدانية المطلوبة .

استخدم دليل المعرض الدولى السابع عشر للكمبيوتر وتقنية المعلومات لعام ٢٠٠٠م لحصر شركات الحاسب الآلى الممثلة لمجتمع البحث (دليل معرض الكمبيوتر السعودى ، ٢٠٠٠) . وقد تم القيام بالمسح الشامل لهذه المنشآت عن طريق زيارة موقع كل منشأة من منشآت الحاسب الآلى ونظم البرامج التى شاركت فى معرض الكمبيوتر السعودى لعام ٢٠٠٠م ؛ وذلك لتحديد المنشآت التى تستخدم الإنترنت فى مجال عملها ، وقد بلغ عددها (٩١) منشأة باستثناء المنشآت التى أرسلت لها قوائم الاستقصاء سابقًا بهدف اختبارها . وقد تم تخصيص (٣) قوائم استقصاء تم توزيعها على كل منشأة ، إلا أن بعض المنشآت قامت بالاعتذار عن استلام (٣) قوائم استقصاء بسبب عدم وجود مدير مسؤول عن التسويق لديها أو عدم وجود مدير مسؤول عن نظم المعلومات أو مدير فنى مسؤول عن خدمات المعلومات ، وبهذا بلغ إجمالى القوائم الموزعة خلال فترة انعقاد المعرض (٢٢٢) قائمة استقصاء ، كان نصيب (٤٥) منشأة منها (٣) قوائم استقصاء لكل منشأة ، ونصيب (٤١) منشأة قائمتى استقصاء لكل منشأة ، أما باقى المنشآت البالغ عددها (٥) منشآت فقد استلمت كل منها قائمة واحدة . وقد تم ذلك عن طريق المناولة المباشرة بعد شرح أهداف الدراسة وإعطاء لمحة سريعة عنها ، مع التأكيد أن يتم ملؤها من قبل المدير المسئول عن التسويق ، والمدير المسئول عن نظم المعلومات ، والمدير الفنى المسئول عن خدمات المعلومات والإنترنت ، على أن يقوم المدير المسئول عن التسويق فقط بملء الأسئلة من (١-٥) . وقد بلغ عدد المنشآت التى استجابت لملء قوائم الاستقصاء (٧٤) منشأة من أصل (٩١) منشأة حاسب شاركت فى المعرض . أما بالنسبة لعدد القوائم التى تمت الاستجابة لها من قبل المنشآت فقد بلغت (١٤٤) قائمة استقصاء من أصل (٢٢٢) قائمة تم توزيعها على تلك المنشآت ، أى ما يعادل (٦٤٪) من إجمالى عدد القوائم التى وزعت ، وبهذا فإن وحدة التحليل المعتمدة فى هذه الدراسة هى المدير الذى استجاب لقائمة الاستقصاء . وقد امتدت عملية جمع المعلومات من ٣٠ يناير حتى ١٥ فبراير عام ٢٠٠٠م .

حدود الدراسة :

تميل اتجاهات الإدارة فى المنشآت الخاصة والعامة فى مختلف أنحاء العالم نحو تبنى تطبيقات التجارة الإلكترونية كإحدى التقنيات الحديثة والهامة فى التسويق . إلا أن الدراسة الاستطلاعية فى منشآت الحاسب الآلى فى مدينة الرياض قد أظهرت أن هذه التقنية الجديدة لا تستخدم فى الوقت الحالى إلا فى حدود ضيقة ؛ لذلك فقد اقتصرت هذه الدراسة على تحديد أبعاد هذه التطبيقات المحدودة للتجارة الإلكترونية فى منشآت العينة للتعرف على مؤثرات الاهتمام بهذا النوع من التغيير فى التجارة ، مع تركيز موضوع البحث الأساسى على الإعلان الإلكترونى بصفته إحدى الدعامات الرئيسية التى تبنى عليها التجارة الإلكترونية .

المعالجة الإحصائية :

تم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام عدة أدوات لاختبار فروض البحث وفقًا للترتيب التالى :

١ - استخدام التكرارات والنسب المئوية لتوزيع خصائص مفردات العينة من المديرين تبعًا للمركز الوظيفى والخبرة ، ولتوزيع منشآت العينة تبعًا لمتوسط قيمة مبيعاتها السنوية ، وكذلك لتوزيع الفترة الزمنية التى انقضت على استخدام الإنترنت فى مجال عمل المنشآت ، ونوع خدمات الإنترنت المستخدمة فى تلك المنشآت والفترة الزمنية التى انقضت على استخدام الإنترنت فى مجال الإعلان الإلكترونى .

٢ - استخدام مربع (كاى) لاختبار مدى الفروق الموجودة بين استخدام الإنترنت فى التطبيقات العامة وتطبيقات التجارة والإعلان الإلكترونى .

٣- استخدام تحليل التباين (ANOVA) لتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات المختلفة لاتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى وبين المركز الوظيفى للمديرين ، وكذلك بين حجم الشركة مقيسًا بمتوسط قيمة مبيعاتها .

٤- استخدام اختبار معامل ارتباط (بيرسون) لتحديد مدى العلاقة ونوعها بين المتغير التابع المتمثل فى اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى فى الإنترنت ، وبين المتغيرات المستقلة المتعلقة بدعم الإدارة العليا ومزايا الإعلان الإلكترونى ،

وصعوبات الإعلان الإلكترونى ، والمزايا التنافسية التى يحققها الإعلان .

٥- استخدام تحليل الانحدار المتعدد ؛ وذلك من أجل التعرف على أهم متغيرات الدراسة المستقلة التى تؤثر على اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى ، وحجم هذا التأثير .

٦- استخدام اختبار (t) للمقارنات الثنائية بين الأوساط الحسابية لتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات المختلفة لرؤية المديرين لأهمية تطبيق كل بعد من أبعاد إستراتيجية الإعلان الإلكترونى فى الإنترنت .

عرض و مناقشة نتائج الدراسة :

(١) تبويب البيانات النوعية :

احتوت قائمة الاستقصاء على مجموعة من أسئلة التبويب الموجودة فى الجزء الأخير منها ، والتى أمكن من خلالها توزيع مفردات العينة تبعًا للمركز الوظيفى أو الخبرة الوظيفية . وتوزيع منشآت العينة تبعاً لحجم المنشأة .

الجدول رقم (٢) : توزيع مفردات العينة تبعًا للمركز الوظيفى وعدد سنوات الخبرة فى العمل

البيانات	العدد	النسبة ٪
المركز الوظيفى :	١٤٤	١٠٠
١ - المدير المسئول عن التسويق	٧٤	٥١,٤
٢ - المدير المسئول عن نظم المعلومات	٣٨	٢٦,٤
٣ - المدير الفنى المسئول عن خدمات المعلومات	٣٢	٢٢,٢
عدد سنوات الخبرة فى العمل :	١٤٤	١٠٠
١ - أقل من (٥) سنوات	٦٦	٤٥,٨
٢ - من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	٥٦	٣٨,٩
٣ - من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة	٢٢	١٥,٣
٤ - (١٥) سنة فأكثر	—	—

يلاحظ من الجدول السابق أن مديرى التسويق فى جميع منشآت العينة قد استجاب لملء قائمة الاستقصاء بنسبة (٥١,٤ ٪) من مجموع الاستجابات ، بينما كانت نسبة مديرى نظم المعلومات (٢٦,٤٪) ، والمديرين الفنيين لخدمات المعلومات بنسبة (٢٢,٢٪) ، كما يلاحظ أن المديرين الذين تبلغ خبرتهم أقل من (٥) سنوات كانوا الأكثر تمثيلاً فى العينة بنسبة (٤٥,٨٪) ، ونسبة الذين تتراوح خبرتهم بين (٥-١٠) سنوات كانت تعادل (٣٨,٩٪) . أما بالنسبة لبقية المديرين فقد تراوحت خبرتهم بين (١٠-١٥) سنة بنسبة (١٥,٣٪) ، ولم تحتوِ العينة على من تزيد خبرتهم على (١٥) سنة .

الجدول رقم (٣) : توزيع منشآت العينة تبعًا لمتوسط قيمة المبيعات السنوية

متوسط قيمة المبيعات السنوية	أقل من ٣ ملايين ريال		من ٣ إلى أقل من ٦ ملايين ريال		من ٦ إلى أقل من ٩ ملايين ريال		٩ ملايين ريال فأكثر	
	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
	٣٢	٤٣,٣	٢٤	٣٢,٥	٣	٤	١٥	٢٠,٢

يوضح الجدول رقم (٣) أن المنشآت التى تبلغ مبيعاتها أقل من (٣) ملايين ريال كانت الأكثر تمثيلاً لمنشآت العينة بنسبة (٤٣,٣٪) ، يليها المنشآت التى تراوحت مبيعاتها بين (٣-٦) ملايين ريال بنسبة (٣٢,٥) ، ثم المنشآت التى تزيد مبيعاتها (٩) ملايين ريال بنسبة (٢٠,٢٪) . أما المنشآت التى تتراوح مبيعاتها بين (٦-٩) ملايين ريال ؛ فكانت الأقل عدداً فى منشآت العينة بنسبة (٤٪) .

(٢) تبويب البيانات المتعلقة باستخدام الإنترنت فى مجال العمل :

تم الطلب عند توزيع قوائم الاستقصاء بالمناولة أن يقوم المدير المسئول عن التسويق فقط بالإجابة عن الأسئلة المرقمة من الواحد إلى الخمسة فى الجزء الأول من قائمة الاستقصاء . وقد بيّنت الإجابات أنه قد مضى على استخدام الإنترنت فى مجال العمل ما بين (١-٣) سنوات بالنسبة لمعظم منشآت العينة بنسبة (٥٤,١٪) ، يليها فى ذلك المنشآت التى مضى على استخدامها الإنترنت أقل من سنة بنسبة (٣٧,٨٪) ، ثم المنشآت منذ (٣) سنوات فأكثر بنسبة (٨,١٪) كما هو موضح فى الجدول (٤) . وهذه النسب تبدو معقولة بسبب دخول الإنترنت رسمياً فى مجال الاستخدام فى المملكة فى نهاية عام ١٩٩٨م .

الجدول رقم (٤) : الفترة الزمنية التى مضت على استخدام الإنترنت فى منشآت العينة ونوع خدمات الإنترنت المستخدمة

البيانات	العدد	النسبة ٪
الفترة الزمنية التى مضت على استخدام الإنترنت :		
١ – أقل من سنة	٢٨	٣٧,٨
٢ – من (١) إلى أقل من (٣) سنوات	٤٠	٥٤,١
٣ – (٣) سنوات فأكثر	٦	٨,١
خدمات الإنترنت المستخدمة :		
١ – البريد إلكترونى	٦٤	٨٥,٢
٢ – الشبكة النسيجية	٦١	٨٢,٤
٣ – نقل الملفات	٤٠	٥٤,١
٤ – مجموعات الأخبار	١٧	٢٢,٩
٥ – التعريف بالمنتجات	٦٣	٨٥,١
٦ – دراسة السوق	٢٧	٣٦,٤
٧ – الترويج والإعلان	٧٠	٩٤,٠
٨ – المبيعات	٣٦	٤٨,٦
الفترة الزمنية التى مضت على استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى :		
١ – أقل من سنة	٤٠	٥٧,٢
٢ – من (١) إلى أقل من (٣) سنوات	٣٠	٤٢,٨
٣ – (٣) سنوات فأكثر	—	—

كما تبين النتائج المعروضة أن النسبة الأكبر من منشآت العينة تستخدم الإنترنت للترويج والإعلان عن منتجاتها بنسبة (٩٤,٦٪) ، يليها فى ذلك استخدام البريد الإلكترونى بنسبة (٨٩,٢٪) ، ثم التعريف بمنتجات المنشأة بنسبة (٨٥,١٪) ، ويأتى بعدها استخدام الشبكة النسيجية بنسبة (٨٢,٤٪) . وهذا مؤشر على مدى تقارب اهتمام منشآت العينة فى استخدام الخدمات الهامة للإنترنت وخدمات الإعلان الإلكترونى والتعريف بمنتجاتها .

أما بالنسبة لاستخدام الإنترنت فى مجال الإعلان الإلكترونى عن منتجات وخدمات منشآت العينة ، فقد دلت الإجابات أن (٧٠) منشأة بنسبة (٩٤,٦٪) تستخدم الإعلان الإلكترونى عبر الإنترنت ، والعدد الباقى بنسبة (٥,٤٪) لا تقوم حالياً بهذا الاستخدام ، وإنما تعد خططاً مستقبلية لذلك . كما مضى على استخدام غالبية المنشآت للإنترنت فى الإعلان الإلكترونى بنسبة (٥٧,٢٪) فترة تقل عن السنة ، أما النسبة الباقية من المنشآت (٤٢,٨٪) فقد مضى على استخدامها للإنترنت فى الإعلان الإلكترونى ما بين من ١-٣ سنوات تقريباً ، كما هو موضح فى الجدول رقم (٤) .

(٣) اختبار فروض الدراسة :

١ - مدى الفروق بين استخدام منشآت الحاسب الآلى لخدمات الإنترنت فى التجارة الإلكترونية وبين استخدامها فى الخدمات العامة :

للمزيد من التحقق من دلالة النسب الموجودة فى الجدول رقم (٤) ؛ فقد تم تقسيم خدمات الإنترنت التى تستعملها منشآت العينة إلى خدمات تتعلق بالتجارة الإلكترونية وعددها أربع ، وخدمات عامة وعددها أربع أيضاً . وتم استخدام مربع كاى (كا٢) لاختبار الفرض الأول فى هذه الدراسة ، وذلك بعد تحويل التكرارات الإجمالية المشاهدة بالنسبة لكل خدمة للإنترنت إلى تكرارات نسبية مئوية ؛ بهدف إيجاد الوزن النسبى لهذه التكرارات المشاهدة ، وتم بعد ذلك إيجاد عدد التكرارات المشاهدة لكل خدمة للإنترنت تبعاً لوزنها النسبى .

الجدول رقم (٥) : اختبار (كا^٢) لمدى الفرق بين استخدام الإنترنت فى الخدمات العامة وخدمات التجارة الإلكترونية

أنواع الخدمات	خدمات الإنترنت المستعملة من قبل منشآت العينة				المجموع
عامة	البريد الإلكترونى E-mail	الشبكة النسيجية WWW	نقل الملفات FTP	مجموعات الأخبار Newsgroup	٣٦
	١٣ (١٢,١٦٢)	١٢ (٨,٧٢)	٨ (١٠,٧)	٣ (٤,٨٦)	
تجارة إلكترونية	التعريف بالمنتجات والخدمات	دراسة السوق	الترويج والإعلان	المبيعات	٣٨
	١٢ (١٢,٨٣)	٥ (٨,٧٢)	١٤ (١١,٢٩)	٧ (٥,١٣)	
المجموع	**٢٥**	**١٧**	**٢٢**	**١٠**	**٧٤**

* القيم الصحيحة فى الخلية تمثل التكرارات المشاهدة ، والموجودة بين قوسين تمثل التكرارات المتوقعة . كا^٢ = ٦,١٧٧ .

باستعراض نتائج (كا^٢) فى الجدول رقم (٥) ؛ يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٥٪) بين استخدام منشآت العينة لخدمات الإنترنت العامة وخدماتها فى مجال التجارة الإلكترونية ؛ حيث بلغت قيمة (كا^٢) الجدولية (٧,٨١٥) . ويؤكد هذه النتيجة مجموع التكرارات الرأسى فى الجدول . ولعل هذه النتيجة تعطى مؤشراً على ازدياد توجه منشآت الحاسب الآلى إلى استخدام الإنترنت فى مجال التجارة الإلكترونية وبشكل خاص فى الإعلان الإلكترونى والتعريف بالمنتجات والخدمات ، وإعطائها نفس الاهتمام الذى تحظى به الاستخدامات العامة الأخرى للإنترنت ، وبهذا فقد تم قبول الفرض الأول فى هذه الدراسة . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Poon & Swatman1999) التى وجدت زيادة اتجاه شركات العينة نحو تبنى التجارة الإلكترونية ، كذلك تتفق مع نتائج دراسة (Cockbürn & Williamson 1996) التى بينت أن شبكة الإنترنت كانت تمثل بالنسبة لمنشآت العينة الوسيلة الإعلانية المثالية ، كذلك بالنسبة للمستخدمين . كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Soh, et al 1997) التى بينت اهتمام منشآت الحاسب الآلى باستخدام الإنترنت فى التسويق والإعلان بالإضافة إلى الخدمات العامة الأخرى للإنترنت .

٢ – أثر المركز الوظيفى للمديرين على اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى :

الجدول رقم (٦) : اختلاف اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى باختلاف مركزها الوظيفى

مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١,٩٨	٢	٠,٥٤٩	٢,١٥	٠,١٢
داخل المجموعات	٣٦,١٧	١٤١	٠,٢٥٥		
المجموع	٣٧,١١٥	١٤٣			

يبين الجدول (٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى وبين المركز الوظيفى لأفراد الإدارة فى عينة الدراسة . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Teo & Tan 1998) ، ودراسة (Baker 1997) التى أكدت على أهمية دور كل من إدارة التسويق وإدارة نظم المعلومات معًا فى تطبيق نشاط التسويق والإعلان عبر الإنترنت ، وبالتالى تقارب اتجاهات الإدارة فيها نحو استخدام الإعلان الإلكترونى . وبهذا تم قبول الجزء الأول من الفرض الثانى فى هذه الدراسة . ويمكن تعليل هذه النتيجة بأن نجاح تطبيق الإعلان الإلكترونى عبر الإنترنت يتطلب تضافر جهود المديرين المسئولين عن تسويق منتجات وخدمات منشآت الحاسب فى تحديد التصميم المطلوب لمحتوى إعلاناتها والتعريف بمنتجاتها وخدماتها ، بالإضافة إلى جهود المديرين المسئولين عن نظم المعلومات بما فيها من متخصصين وفنيين قادرين على تأمين التسهيلات الفنية اللازمة للإعلان الإلكترونى .

٣ – أثر حجم منشآت الحاسب الآلى على اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى :

الجدول رقم (٧) : اختلاف اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى باختلاف حجم المنشأة

مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣,٧٥	٣	١,٢٥	٥,٢٤٦	٠,٠٠٢
داخل المجموعات	٣٣,٣٦٥	١٤٠	٠,٢٣٨		
المجموع	٣٧,١١٥	١٤٣			

تشير النتائج فى الجدول السابق إلى أن اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى تختلف بصورة جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١٪) باختلاف حجم منشآت العينة . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Teo & Tan 1998) التى بينت تأثير حجم المنظمة على استخدامات الإنترنت وتطور هذه الاستخدام . وبهذا تم رفض الجزء الثانى من الفرض الثانى ، ويمكن تعليل هذه النتيجة بأن المنشآت الأكبر حجمًا تستطيع تخصيص جزء أكبر من ميزانيتها للإعلان عبر الإنترنت ؛ مما يساعد على زيادة تبنّى هذا الاستخدام ونجاحه . ويؤكد هذه النتيجة اختبار(Scheffe) فى الجدول (٨) الذى يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات المديرين نحو استخدام الإعلان الإلكترونى تبعًا لمبيعات المنشأة ؛ إذ تزداد قيمة هذه المتوسطات كلما ازدادت مبيعات المنشآت .

الجدول رقم (٨) : اختلاف اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى باختلاف حجم المنشأة

حجم المنشأة مقيسًا بمتوسط مبيعاتها السنوية	متوسط اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى	نتائج اختبار Scheffe
أقل من ٣ ملايين /٣-٦	٣,٩٤٦ ٤,٠١٥	لا يوجد
أقل من ٣ ملايين /٦-٩	٣,٩٤٦ ٤,٢٧٢	**
أقل من ٣ ملايين /٩ فأكثر	٣,٩٤٦ ٤,٤٤٤	**
من ٣-٦ ملايين /٦-٩	٤,٠١٥ ٤,٢٧٢	**
من ٣-٦ ملايين / ٩ فأكثر	٤,٠١٥ ٤,٤٤٤	**
من ٦-٩ ملايين/ ٩ فأكثر	٤,٢٧٢ ٤,٤٤٤	*

* دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ** دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١

٤ – تأثير كل من المتغيرات المستقلة المتعلقة بدعم الإدارة العليا ، والمزايا العامة للإعلان الإلكترونى ، وصعوبات هذا الإعلان ، والمزايا التنافسية التى يحققها الإعلان الإلكترونى ، على اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى :

الجدول رقم (٩) : مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة واتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥
١- اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى	١				
٢- دعم الإدارة العليا	٠,١٧٧*	١			
٣- مزايا الإعلان الإلكترونى	٠,٢٧٣**	٠,٠٦٣	١		
٤- صعوبات استخدام الإعلان الإلكترونى	٠,٠٤٤	٠,٠٧٦	٠,٠٨٩	١	
٥- المزايا التنافسية للإعلان الإلكترونى	٠,٣٠٨**	٠,١٩٦*	٠,٦٩٥**	٠,١٠٩	١

*** دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥   ** دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١**

تشير النتائج الموضحة فى الجدول (٩) إلى قيم معاملات ارتباط بيرسون لكل متغير من المتغيرات الواردة فى الجدول مع اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى ، مع الإشارة إلى المتغيرات التى لها علاقة ذات دلالة إحصائية باتجاهات الإدارة نحو الإعلان الإلكترونى . وتؤكد النتائج ما يلى :

أ – وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى وبين المزايا التنافسية التى يحققها هذا الاستخدام . ويعتبر هذا المتغير أعلى المتغيرات علاقة باتجاهات الإدارة نحو الإعلان الإلكترونى فى مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون .

ب – وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى وبين المزايا والفوائد العامة التى يحققها الإعلان الإلكترونى .

ج – وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى وبين دعم الإدارة العليا التى يحققها الإعلان الإلكترونى .

د – عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى وبين صعوبات هذا الاستخدام ، وبالتالى فإن تأثير هذه الصعوبات غير موجودة بالنسبة لاستخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى ، وهذا يؤدى إلى قبول الجزء الثالث من الفرض الثالث فى هذه الدراسة . وتتناقض هذه النتائج مع دراسة كل من مؤسسة إيرنست ويونج (Ernst & Young 1998) ودراسة سو وآخرين (Soh, et al 1997) التى بينت أن استخدام الإنترنت فى الإعلان عن منتجات وخدمات المنشآت المستخدمة لها كانت تواجه بعض المعوقات التى تتعلق بارتفاع تكاليف الاستخدام ، وبطء الاتصال بالشبكة ، ونقص معرفة العاملين بهذا الاستخدام وغيرها من الصعوبات . وقد يكون السبب فى الحصول على هذه النتيجة فى الدراسة الحالية يعود إلى رأى مديرى العينة بأن هذه الصعوبات يمكن التعامل معها والتخفيف من آثارها بالنسبة لاستخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى ، وبشكل خاص فى حال تفهم الإدارة لأهمية هذا الاستخدام ووجود المهارات الفنية المطلوبة وتخصيص الميزانية المناسبة . وقد تعتبر مفردات العينة أن المعوقات الأخرى هى معوقات عامة تنطبق على جميع المنشآت التى تقوم باستخدام الإنترنت إما فى الإعلان عن منتجاتها وخدماتها وإما بالتجارة الإلكترونية ، ولابد أن يتم التخلص منها نتيجة اتساع استخدام الإنترنت فى مجال الأعمال ، وتضافر جهود العاملين فى مجال التقنية ومنشآت الأعمال .

و لتحديد المتغيرات المستقلة التى لها التأثير الأكبر على اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى ؛ فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لتحديد المتغيرات التى لها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع . وتظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد فى الجدول التالى رقم (١٠) .

الجدول رقم (١٠) : تأثير دعم الإدارة العليا ومزايا الإعلان الإلكترونى والمزايا التنافسية على استخدام الإعلان الإلكترونى

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة بيتا	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل التحديد الجزئى
١ - دعم الإدارة العليا	٠,١٢٨	٠,٠٦٠٨	٠,١٧٦	٢,١٠٨	٠,٣٦٨	٠,٠٣١
٢ - مزايا الإعلان الالتكرونى	٠,٣٨٩	٠,١١٦	٠,٢٧١	٣,٣٥٢	٠,٠٠١	٠,٠٧٣
٣ - المزايا التنافسية للإعلان الإلكترونى	٠,٣٩٤	٠,١٠٢	٠,٣٠٨	٣,٨٦٤	٠,٠٠٠٢	٠,٠٩٥٢
ف = ٤,٩٧٢ مستوى دلالة ٠,٠١						
معامل الارتباط المتعدد ٠,٣٨٢ معامل التحديد ٠,١٤٦ = R^2						

تشير النتائج فى الجدول (١٠) إلى وجود تأثير ذى دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة على اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى كما تظهر قيمة (F) ، ذلك بالإضافة إلى معامل الارتباط المتعدد (R) الذى يبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة الثلاث وبين اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى . كذلك تشير قيمة (R2) إلى أن نسبة التباين فى اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى التى يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة قد بلغت (١٤,٦٪) . أما بالنسبة إلى قيم (t) فتبين أن كل متغير من المتغيرات المستقلة له تأثير على اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى ، كما يظهر فى التالى :

أ - تأثير المزايا التنافسية التى يحققها الإعلان الإلكترونى :

يبين الجدول السابق أن المزايا التنافسية التى يقدمها الإعلان الإلكترونى لها أثر ذو دلالة إحصائية على اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى ، وهو أكثر المتغيرات تأثيراً ، حيث بلغت قيمة (t) ما يعادل (٣,٨٦٤) ، كما أن نسبة تأثيره قد بلغت (٩,٥ ٪) . وبهذا يمكن رفض الجزء الرابع من الفرض الثالث فى هذه الدراسة . وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التى توصل إليها كل من مؤسسة إيرنست و يونج (Ernst & Young 1998) ، ومؤسسة الاستشارات الإدارية البريطانية (KPMG 1998) التى

أكدت على أهمية المزايا التنافسية التى يمكن تحقيقها باستخدام الإعلان الإلكترونى . ويمكن تعليل ذلك بأنه من المتوقع أن الإعلان عبر الإنترنت سوف يمكن المنشآت من زيادة حصتها السوقية ، وزيادة المبيعات الخارجية ، والحفاظ على العملاء والحصول على مجموعات جديدة منهم ، وزيادة الفرص التسويقية أمامها ، بالإضافة إلى تعزيز قدراتها التنافسية ؛ وذلك بسبب سرعة اختراق الإعلان الإلكترونى السوق المحلية ونفاذه إلى الأسواق العالمية بسهولة .

ب - أثر المزايا العامة التى يحققها الإعلان الإلكترونى :

يشير الجدول رقم (١٠) إلى وجود أثر ذى دلالة إحصائية لمزايا الإعلان الإلكترونى العامة على اتجاهات الإدارة نحو استخدام الإعلان الإلكترونى ، وهو ثانى المتغيرات تأثيرًا ؛ إذ بلغت قيمة (t) ما يعادل (٣,٣٥٢) ، بنسبة تأثير وصلت إلى (٧,٣٪) ؛ لذلك فقد تم رفض الجزء الثانى من الفرض الثالث لهذه الدراسة . وتأتى هذه النتيجة مشابهة للنتائج التى توصلت إليها دراسة كل من (Poon & Swatman 1999) ، ودراسة مؤسسة الاستشارات الإدارية البريطانية (KPMG 1998) ، ودراسة (Baker 1997) ، التى أكدت على أهمية المزايا التى يحققها استخدام الإنترنت فى الإعلان عن منتجات وخدمات المنشآت فى زيادة توجه تلك المنشآت نحو تطوير وتوسيع استخدام الإنترنت فى مجال الإعلان الإلكترونى والتجارة الإلكترونية .

ج - دعم الإدارة العليا فى استخدام الإعلان الإلكترونى:

تدل النتائج فى الجدول السابق أن لدعم الإدارة العليا دورًا هامًا يترك أثرًا له دلالة إحصائية على اتجاهات مديرى العينة نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى ، حيث كانت قيمة (t) مساوية (٢,١٠٨) ، كما أن نسبة التأثير قد بلغت (٣,١٪) . وهذا يشير إلى رفض الجزء الأول من الفرض الثالث فى هذه الدراسة بسبب تأثير دعم الإدارة العليا الإيجابى على استخدام الإعلان الإلكترونى عبر الإنترنت . وتتماشى هذه النتيجة مع الاستنتاجات التى توصلت إليها دراسة مؤسسة الاستشارات الإدارية البريطانية (KPMG 1998) التى أكدت على أهمية دعم الإدارة العليا لاستخدام الإنترنت ، وتخصيص الموارد اللازمة لذلك فى نجاح التجارة الإلكترونية ، وبشكل خاص التعريف

بالمنتجات والخدمات والإعلان الذى كان محور ما تقوم به منشآت العينة فى تلك الدراسة . كذلك تتفق مع نتائج دراسة (Baker 1997) التى أكدت أهمية دعم الإدارة العليا لنجاح استخدام الإنترنت فى مجال الإعلان الإلكترونى ، وأن نقص هذا الدعم يترك آثاراً سلبية على هذا الاستخدام .

٥ - مدى الفروق بين أهمية ممارسة كل نشاط من النشاطات الخاصة بوضع إستراتيجية الإعلان الإلكترونى :

لقد تم تحديد أهمية ممارسة كل نشاط من النشاطات الضرورية لوضع وتطبيق ومتابعة إستراتيجية الإعلان الإلكترونى باستخدام الأوساط الحسابية والانحراف المعيارى لرأى مفردات العينة حول أهمية كل نشاط . ويعرض الجدول رقم (١١) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات العينة .

إن مراجعة القيم الموجودة فى الجدول (١١) تبين أن قيم الأوساط الحسابية لأهمية ممارسة كل نشاط من نشاطات وضع إستراتيجية الإعلان الإلكترونى تميل لأن تكون أعلى من المتوسط بالنسبة لنشاط تحديد خصائص العملاء المستهدفين ، إلى عالية تقريبًا بالنسبة لبقية النشاطات التى تتضمنها عملية وضع الإستراتيجية . وتشير قيم الانحرافات المعيارية إلى التجانس التقريبى فى إجابات مفردات العينة بالنسبة لمعظم النشاطات الموجودة فى الجدول ، كما يشير بعضها إلى وجود تشتت ملاحظ بالنسبة لقياس فعالية الإعلان الإلكترونى .

وللتحقق من أن قيم الأوساط الحسابية لدرجة أهمية ممارسة كل نشاط من نشاطات وضع إستراتيجية الإعلان الإلكترونى تميل لأن تكون متساوية من وجهة نظر مفردات العينة - فقد تم استخدام اختبار (t) للمقارنات الثنائية للفروق بين كل وسط من هذه الأوساط الحسابية المعروضة فى الجدول رقم (١٢) ، وذلك بالاعتماد على التباين المقدر للمجتمع .

الجدول رقم (١١) : أهمية ممارسة النشاطات الخاصة بوضع وتطبيق ومتابعة إستراتيجية الإعلان الإلكترونى

النشاطات	الوسط الحسابى X	الانحراف المعيارى S.D.	الوسط الحسابى لكل نشاط X عام	الانحراف المعيارى لكل نشاط
إنشاء صفحة الموقع على شبكة (الوب) :				
١ – إنشاء الموقع على شبكة (الوب) وتضمين عنوانه .	٤,٢٦	٠,٨٩		
٢ – تسجيل الموقع على شبكة (الوب) وتضمين عنوانه .	٤,١١	٠,٩٨		
٣ – الإعلان عن مواقع الشبكة فى خدمات الإنترنت لتسهيل البحث فى شبكة (الوب) .	٤,٠٢	٠,٨٨		
٤ – وضع عنوان البريد الإلكترونى للموقع لاستقبال بريد الزائرين .	٤,٣٦	٠,٨٢	٤,١٨	٠,٧
تحديد العملاء :				
٥ – تحديد خصائص العملاء المستهدفين فى السوق المحلية .	٣,٨٨	٠,٩٢		
٦ – تحديد خصائص العملاء المستهدفين فى السوق الدولية .	٣,٢٩	٠,٧٤	٣,٥٩	٠,٦٦٣
تحديد أهداف الإعلان الإلكترونى:				
٧ – التعريف بالمنتجات والخدمات .	٤,١٥	٠,٨٥		
٨ – الوصول إلى عملاء جدد .	٤,٢٣	٠,٧٨		
٩ – الوقوف فى وجه المنافسة .	٣,٩٥	٠,٨٣		
١٠– الاتصال مع الشركات المزودة لنظم المكونات والبرامج .	٤,٢٤	٠,٨١	٤,١٥	٠,٦١٨
تخصيص الميزانية المطلوبة للتالى :				
١١– استئجار المساحة الكافية لصفحات (الوب) .	٤,١٧	٠,٧٨		
١٢– تصميم صفحة (الوب) وصيانتها وتعديلها	٣,٩٧	٠,٧٨		
١٣– استعمال الرسوم التخطيطية حين الحاجة .	٣,٤٢	١,٠٦	٣,٨٥	٠,٦٩٧
اختيار معلومات الرسالة الإعلانية :				
١٤– تزويد الإعلان الإلكترونى بالمعلومات الأساسية عن المنتج أو الخدمة .	٣,٩٥	٠,٦٩		

تابع - الجدول رقم (١١)

النشاطات	الوسط الحسابي X	الانحراف المعياري S.D.	الوسط الحسابي لكل نشاط X عام	الانحراف المعياري لكل نشاط
١٥- تحديث الإعلان عند تعديل المنتج أو الخدمة .	٤,٠٦	٠,٨٢		
١٦- تحديد الخصائص الفنية للمنتج أو الخدمة ضمن الإعلان .	٤,٠٦	٠,٩١		
١٧- تحديد الخدمات والدعم الذى يقدم لعملاء السوق المحلية والدولية .	٤,١٨	٠,٨٢	٤,٠٦	٠,٦٥٨
اختيار وسيلة النشر المناسبة :				
١٨- لوحات إعلانات إلكترونية .	٣,٧١	١,٢٢		
١٩- صفحات صفراء .	٣,٧٥	١,٠٥		
٢٠- الكتيب التعريفى الإلكترونى .	٣,٩	٠,٩٦		
٢١- تخصيص أماكن لعرض المنتجات والخدمات فى الصفحة .	٤,٣٢	٠,٦٨	٣,٩٢	٠,٦٨٨
تصميم الرسالة الإعلانية :				
٢٢- تصميم صفحة الوب بحيث تكون واضحة وقصيرة .	٤,٢٣	٠,٦٩		
٢٣- تحديث وتجديد الصفحات على موقع (الوب) .	٤,٣١	٠,٧٤		
٢٤- استخدام الرسوم التخطيطية حين الحاجة فقط .	٣,٨٢	٠,٩٤		
٢٥- تأمين الوصلات التعبيرية لتمكن المستخدمين من الوصول إلى النقاط المطلوبة فى الصفحة الدعائية .	٤,٢٢	٠,٧٥	٤,١٥	٠,٥٩٣
قياس فعالية الإعلان الإلكترونى :				
٢٦- تحديد عدد الزيارات التى يتلقاها الموقع .	٣,٩٣	١,٠٨		
٢٧- تحديد عدد الاستفهامات الواردة من العملاء .	٤,١	١,٠٨		
٢٨- تحديد عدد العملاء الذين يقدمون التغذية المرتدة .	٣,٧٧	١,١		
٢٩- تحديد عدد العملاء الذين يتقدمون بطلبات الشراء .	٤,٠٤	١,١٧	٣,٩٦	١,٠٣

الجدول رقم (١٢) : المقارنات الثنائية للفروق بين قيم أهمية ممارسة النشاطات الخاصة بوضع إستراتيجية الإعلان الإلكترونى

نشاطات إستراتيجية الإعلان الإلكترونى		X_1 = ٤,١٨	X_2 = ٢,٥٩	X_3 = ٤,١٥	X_4 = ٢,٨٥	X_5 = ٤,٠٦	X_6 = ٢,٩٢	X_7 = ٤,١٥	X_8 = ٢,٩٦
١ – إنشاء صفحة الموقع على شبكة (الوب)	X_1 = ٤,١٨	--	٧,٥٦ **	٠,٢٨٩	٤,٠٢ **	١,٥٠٩	٣,٢٠٩**	٠,٤٠٥	٢,١٥*
٢ – تحديد العملاء المستهدفين	X_2 = ٢,٥٩		--	٧,٥٥ **	٣,٢٩**	٦,١**	٤,٢٣**	١١,٤٢ **	٢,٧ **
٣ – تحديد أهداف الإعلان الإلكترونى	X_3 = ٤,١٥			--	٣,٩٤ **	١,٢٣	٣,٠٢ **	٠,١٤٢	١,٩٢
٤ – تخصيص الميزانية المطلوبة للتالى	X_4 = ٢,٨٥				--	٢,٦٩ **	٠,٨٧٥	٤,٠٥ **	١,٠٧
٥ – اختيار معلومات الرسالة الإعلانية	X_5 = ٤,٠٦					--	١,٧٩	١,٨	٠,٩٩٤
٦ – اختيار وسيلة النشر المناسبة	X_6 = ٢,٩٢						--	٢,٩٢ **	٠,٣٩
٧ – تصميم الرسالة الإعلانية	X_7 = ٤,١٥							--	١,٩٧ *
٨ – قياس فعالية الإعلان الإلكترونى	X_8 = ٢,٩٦								--

* دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ** دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١

تشير النتائج فى الجدول (١٢) إلى وجود فروق بين الأوساط الحسابية لمعظم النشاطات الخاصة بوضع إستراتيجية الإعلان الإلكترونى ، وذلك بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١٪) ، ومستوى معنوية (٥٪) ، باستثناء بعض النشاطات التى لم يظهر اختبار (t) وجود اختلاف بين أوساطها الحسابية مثل عدم الاختلاف بين أهمية إنشاء صفحة الموقع على شبكة (الوب) وبين تحديد أهداف الإعلان الإلكترونى ، واختيار معلومات الرسالة الإعلانية ، وتصميم الرسالة الإعلانية ، وقياس فعالية الإعلان الإلكترونى . بالإضافة إلى عدم وجود اختلاف بين أهمية اختيار معلومات الرسالة الإعلانية وبين كل من : اختيار وسيلة النشر ، وتصميم الرسالة الإعلانية ، وقياس فعالية الإعلان الإلكترونى . وأخيراً عدم وجود اختلاف بين أهمية اختيار وسيلة النشر وبين قياس فعالية الإعلان الإلكترونى .

يمكن اعتبار هذه النتائج منطقية ؛ لأن إنشاء صفحة الموقع على شبكة (الوب) لها نفس أهمية اختيار معلومات الرسالة الإعلانية وتصميميها على تلك الصفحة . كما أن

تصميم الرسالة الإعلانية وقياس فعاليتها يرتبط بالأهداف التى يسعى الإعلان الإلكترونى إلى تحقيقها . كذلك فإن اختيار معلومات الرسالة الإعلانية له نفس أهمية تصميم الرسالة الإعلانية ، واختيار وسيلة النشر ، وقياس فعالية الإعلان الإلكترونى ، بل إن كل نشاط يعتبر مكملاً للنشاط الآخر . وأخيراً فإن اختيار وسيلة النشر تعتبر مكملة لفاعلية الإعلان الإلكترونى المطلوب وتحقيقها من خلال هذا الاختيار .

كما تشير قيم (t) فى الجدول (١٢) أن أقل النشاطات اختلافًا فى أهمية ممارستها عن بعض نشاطات وضع إستراتيجية الإعلان الإلكترونى الأخرى - كان قياس فعالية الإعلان الإلكترونى ؛ حيث كانت قيمة (t) بالنسبة لها أقل من قيم غيرها من النشاطات تقريبًا . وبهذا تم رفض الفرض الرابع فى هذه الدراسة بسبب وجود اختلاف بين أهمية ممارسة كل نشاط من نشاطات وضع إستراتيجية الإعلان الإلكترونى التى يجب استخدامها تبعًا لرؤية مفردات العينة .

توصيات الدراسة :

تعتبر التجارة الإلكترونية من الموضوعات الهامة التى تحظى باهتمام متزايد فى منظمات الأعمال ؛ لذلك كان لا بد من التعرف على مدى توجه منشآت الأعمال فى المملكة ، ممثلة فى منشآت الحاسب الآلى ، نحو هذه التجارة بشكل عام ، ونحو الإعلان الإلكترونى بشكل خاص ، وتحديد العوامل التى تؤثر على هذا الاستخدام ، والإستراتيجية المناسبة للإعلان الإلكترونى فى منشآت الحاسب الآلى فى المملكة . وعلى ضوء تلك النتائج يمكن عرض بعض التوصيات التالية:

١ - تشير نتائج الدراسة إلى أن هناك تقارباً فى اتجاهات منشآت الحاسب نحو استخدام خدمات الإنترنت العامة وخدمات الإنترنت فى مجال التجارة الإلكترونية ، وذلك قد لا يرتبط بالمزايا المادية الممكن تحقيقها فى المدى القصير بقدر ما يرتبط بالفرص السوقية والمستقبلية التى قد تتيحها الإنترنت فى المجال البعيد . لذلك لابد أن تكون الإدارة حريصة على تهيئة جميع المتطلبات والعوامل المناسبة للتوجه بشكل أوسع نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى ، ثم الانتقال إلى استخدامها مستقبلاً فى مجال التجارة الإلكترونية ؛ حيث تتسابق الشركات فى العديد من الدول المتقدمة لتبنى هذا النوع من التجارة ، التى ينظر إليها البعض

على أنها نشاط منشآت الأعمال المستقبلى الذى يتجاوز الحدود الزمانية والمكانية وحدود التكلفة .

٢ - إن عدم اختلاف اتجاهات المديرين المسئولين عن التسويق ونظم المعلومات نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى يؤكد على أهمية الدور المشترك الذى يقوم به كل طرف فى التخطيط والتطبيق لهذا الاستخدام لجعله أكثر فعالية ؛ حيث إن تعقيد متطلبات استخدام خدمات الإنترنت بشكل فعال فى الإعلان الإلكترونى ، يؤكد أن القدرة على استيعاب النواحى الإدارية والفنية لهذا الاستخدام تمثل جانبًا هامًا من الدور الذى يقوم به كل من مديرى التسويق ومديرى نظم المعلومات . وهذا يتطلب أن تعمل منشآت الحاسب الآلى على تنمية هذه المهارات سواء داخل منشآت الحاسب أو خارجها ، وتقديم الدعم المطلوب للارتقاء بهذه المهارات إلى المستوى المطلوب . وهذا يمكنها أن تعمل بنجاح على توفير المعلومات المفصلة عن منتجاتها وخدماتها ، وعرض قوائم التعريف الخاصة على شاشة الحاسوب ، وتحديث المعلومات الواردة فيها ، وإبراز خصائص ومنافع المنتجات المادية والمعنوية بوسائل متنوعة تجذب الانتباه إلى مواقع المنشأة ، وتزيد من الإقبال على التعامل معها .

٣ - إن أثر حجم المنظمة على زيادة توجه الإدارة نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى يتطلب من منشآت الحاسب الآلى أن تهتم بتحديد حجم الاستثمارات المخصصة حاليًا لاستخدام الإنترنت فى الإعلان ، والعمل على تحديد ميزانية خاصة بهذا الإعلان ضمن الميزانية العامة ، وربط المهمات المتعلقة بالإعلان التقليدى والإعلان الإلكترونى عبر الإنترنت معًا ، ووضع البرامج التنفيذية والزمنية لها ، والتكاليف الخاصة بذلك . كذلك لابد أن يتوافر لدى المنشآت الأقل حجمًا دافع لإعادة النظر فى ميزانياتها المخصصة للإعلان الإلكترونى ، وإنفاقها بشكل مدروس فى إعداد كتيبات تعريفية بالمنتجات والخدمات ، وتنظيم الرد على استفسارات العميل ، وتزويده بالمعلومات لجذب العملاء إلى الموقع ، وتمكين المنشأة من الحصول على القيمة المضافة من وجود موقعها على الشبكة .

٤ - إن أهمية تأثير المزايا التنافسية التى يحققها الإنترنت لابد أن تكون مؤشرًا لأهمية تطوير الأسواق الحالية ، وتوسيع حلقة الاتصالات عبر الإنترنت لتصل إلى

العملاء المستهدفين فى الأسواق الدولية المتعددة . وهذا يتطلب التركيز بشكل أكبر على أهمية الاتصالات الفعالة على المستوى الشخصى للعملاء ، والموردين والموزعين ؛ كى تتمكن منشآت الحاسب من تجزئة السوق والتنويع فى منتجاتها وخدماتها بما يمكنها من خدمة كل فئة تبعًا لاحتياجاتها . ويتحقق هذا من خلال وضع إستراتيجيات تسويقية ملائمة لاستخدام الإنترنت ، وربطها بشكل جيد ومنسق مع إستراتيجية التسويق على مستوى المنشأة .

٥ - إن أهمية المزايا التى يحققها استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى التى أظهرتها نتائج هذه الدراسة ، تؤكد على أهمية الاستفادة من التطبيق الناجح للإعلان الالكترونى ، وذلك بالتركيز على ضرورة تغيير إجراءات الأعمال النمطية التى تعودت منشآت الحاسب على اتباعها ، أكثر من تركيزها على المشاكل التقنية التى قد تتقن التعامل معها بصورة ناجحة . ويتطلب هذا ضرورة ترسيخ المنظور الجديد للإعلان والتجارة الإلكترونية ، وجعله أحد المفاهيم الجديدة التى لابد أن يتقبلها جميع العاملين ، حتى تتماشى مع ثقافة وأساليب عمل منشآت الحاسب . كذلك لابد من تحديد مقومات نجاح هذا الاستخدام من وجهة نظر شاملة بحيث يصبح الإعلان الإلكترونى حاليًا ، والتجارة الإلكترونية مستقبلاً جزءًا أساسيًا من إستراتيجية منشآت الحاسب ؛ مما يحقق أفضل الفوائد والمزايا لهذا الاستخدام .

٦ - تشير نتائج هذه الدراسة إلى دور الإدارة العليا الهام فى التأثير على استخدام الإعلان الإلكترونى ؛ لذلك لابد أن تعمل الإدارة العليا على دعم خدمات الإنترنت فى هذا الإعلان ، مع التركيز على أهمية التنسيق والتكامل بين الإعلان الإلكترونى وبين إستراتيجية التسويق حتى تتحقق أفضل النتائج . كذلك لابد أن تعمل على تعزيز التوسع فى هذا الاستخدام حتى تدعم الاتجاهات الإيجابية لدى مديرى التسويق ونظم المعلومات ؛ ليرقى إلى إجراء التعاملات التجارية والتبادلات الإلكترونية فى المستقبل ، أسوة بما يتوقع أن تقوم به المنشآت الأخرى المنافسة مستقبلاً .

٧ - تشير نتائج الدراسة إلى إيجابية اتجاهات الإدارة فى منشآت الحاسب الآلى نحو استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى ؛ لذا ينبغى أن تبقى الإدارة فى منشآت الحاسب الآلى على اطلاع مستمر على التغيرات التى تتطور بسرعة فى مجال

الاتصال عبر الإنترنت ، والخدمات التى تقدمها ومدى ملاءمتها مع احتياجاتها الفعلية ، وأن تتعرف على النشاطات والعمليات الجديدة التى يمكن وضعها موضع التطبيق الفعلى ، وأفضل أساليب وتقنيات هذا التطبيق . كما يتطلب وضع تصور مستقبلى جديد لإدارة نشاط استخدامها للإنترنت فى الإعلان والتجارة الإلكترونية ، وذلك بتخطى المعوقات التقليدية الخاصة بالوقت والتكلفة المادية التى تميل للانخفاض بسرعة مع تطور استخدام الإنترنت .

٨ - إن اختلاف رؤية مفردات العينة حول أهمية ممارسة كل نشاط من نشاطات وضع إستراتيجية الإعلان الإلكترونى عبر الإنترنت ، تعطى انعكاساً لضعف القدرة على تحديد وتوضيح إستراتيجية الإعلان المناسبة التى يفترض اتباعها لزيادة فعالية الإعلان الإلكترونى ، ولضمان الاستفادة المثلى من الإمكانيات المالية والبشرية والتقنية الموظفة فى هذا الاستخدام ؛ ليكون مكملاً للنشاطات الترويجية والتسويقية الأخرى التى تقوم بها منشآت الحاسب الآلى . ولذلك فلابد أن تعمل منشآت الحاسب على تحديد أهداف الإعلان الإلكترونى بصورة واضحة ، والخطوات العلمية والعملية لوضع وتطبيق إستراتيجية الإعلان الإلكترونى ؛ لتتمكن من أن تجنى الفوائد الناتجة عن تداخل تأثير وسائل الإعلان التقليدية مع وسائل الإعلان الإلكترونية لتدعم تطوير حجم أعمالها وزيادة مبيعاتها . ويساعد فى تحقيق هذا المطلب استخدام البريد الإلكترونى لمتابعة مدى إقبال العملاء على مواقعها فى الشبكة ، وجذب أكبر عدد ممكن منهم للاطلاع على ما تعرضه من المنتجات والخدمات وتنشيط المبيعات . وتزويدهم باستمرار بالتطورات التى تحدث بالنسبة لمنتجات وخدمات الحاسب الآلى وأساليب التجارة الإلكترونية بها .

٩ - إن التقدم السريع فى التقنيات التفاعلية الحديثة ، وتزايد الإقبال على استعمال شبكة (الوب) العالمية ، يشيران إلى أن أهمية الإنترنت فى التجارة الإلكترونية لا تقتصر على التعاملات بين المنشآت الاقتصادية ، بل قد تمتد لتشمل شريحة كبيرة من المستهلكين المرتقبين الذى يحاول الإعلان التقليدى الوصول إلى أكبر عدد منهم ؛ لذلك ينصح بإجراء دراسة مستقبلية تدور حول اتجاه المواطن السعودى للشراء من خلال الإنترنت ، ونوع المنتجات والخدمات التى يشتريها ؛

حيث إن هذا المجال من التعاملات التجارية يعتبر أحد التطورات السريعة المقبلة فى عالم التسويق المباشر الذى يبشر بمستقبل متفائل .

١٠- يُنصح بإجراء مثل هذه الدراسة بعد فترة من الزمن حيث يكون مفهوم التجارة الإلكترونية ومجال استخدامها قد تطور وتوسع . على أن تشمل تلك الدراسة المنشآت الصناعية ، أو التجارية أو الخدمية ؛ وذلك لمعرفة مدى استخدامها للإنترنت فى التجارة الإلكترونية ، وتأثير نوع المنتجات والخدمات التى تقدمها هذه المنشآت على درجة هذا الاستخدام ومدى نجاحه ومعوقاته .

١١- يُنصح بإجراء دراسة مستقبلية تدور حول خصائص البنية التحتية اللازمة لإجراء التجارة الإلكترونية عبر الإنترنت ، وذلك فى ظل الجيل الثانى المرتقب للإنترنت ، خصوصًا بعد زيادة عدد العملاء المرتقبين ، وزيادة الأسواق المحلية والعالمية ، وعرض الكتيبات التعريفية المختلفة للمنتجات ، وانتشار وسائل الدفع الإلكترونى . كل ذلك يتطلب ضرورة مراعاة البنية التحتية وتطوير (البروتوكولات) الحالية لشبكة الإنترنت وخطوط الهاتف وكافة وسائل الاتصالات .

المراجـــع

أولاً - المراجع العربية :

(١) إنترنت العالم العربى ، (١٩٩٩) . **واقع استخدام إنترنت فى العالم العربى** ، ١٠-٢٠ .

(٢) أوكونر ، كارول (١٩٩٨) . **تقنيات البيع الناجح على الإنترنت** . ترجمة مركز التعريب والترجمة ، الرياض ، الدار العربية للعلوم .

(٣) الحسينى ، عدنان (١٩٩٩) . **التجارة الإلكترونية حاضرًا ومستقبلاً** . ١-٣٥ .

http://www.ditnet.co.ae/cgi-bin/loadlink.cgi?top

(٤) **دليل معرض الكمبيوتر السعودى ٢٠٠٠** (٢٠٠٠) ، المعرض الدولى السابع عشر للكمبيوتر وتقنية المعلومات ، ٣٠-٣ فبراير ٢٠٠٠ ، شركة معارض الرياض المحدودة .

(٥) الشبكة العربية للاتصالات . **التجارة الإلكترونية** (١٩٩٩):١-٥ .

http://arabcom.net/can/sahifa

(٦) صوفى ، عبد الله (١٩٩٨) . " الإنترنت ، إمكانياتها ، أدواتها وجدواها فى المكتبات العامة " . **المجلة العربية للمعلومات** ، ١٩(٢) : ٥-٣٥ .

(٧) العبيد ، منصور فهد (١٩٩٦) . **الإنترنت استثمار المستقبل** ، الرياض ، دار المريخ .

(٨) الفنتوخ ، عبد القادر عبد الله (١٩٩٨) . **الإنترنت للمستخدم العربى** ، الرياض ، دار العبيكان للنشر .

(٩) كهن ، لويس ولورا لونمان (١٩٩٧) . **تعلم إنشاء موقعك الخاص على الوب** . ترجمة مركز التعريب والبرمجة ، الرياض ، الدار العلمية للعلوم .

(١٠) كولن ، سايمن (١٩٩٦) . **التجارة على الإنترنت** ، الرياض ، ترجمة بيت الأفكار الدولية .

(١١) نورتون ، بوب وكاثى سميث (١٩٩٧) . **التجارة على الإنترنت** . ترجمة مركز التعريب والبرمجة ، الرياض ، الدار العربية للعلوم .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

1 - Alba, J., J. Lynch., B. Weitz., C. Janiszewski, R. Lutz., A. Sawyer and S. Wood (1997). "Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces." **Journal of Marketing,** 61 (3) : 38-53.

2 - Aldridge, A., K. Forcht, and J. Pierson (1997). " Get Linked or Get Lost: Marketing Strategy for the Internet." **Internet Research, 7(3) :161-169.**

3 - Alen, Cliff; Debra Kania and Beth Yaeckel (1998). **Internet World Guide One to One Web Marketing.** New York, John Wiley & Sons.

4 - Anderson, John (1997). " The Internet and the Middle East: Commerce Brings Region On-Line." **Middle East Executive Reports, 20(12)** : 1-8.

http://www.georgetown.edu/research/arabtech/meer97.htm.

5 - Baker, Paul (1998) Electronic Commerce: Research Report.

http://www.kpmg.co.uk/uk/services/manage/research/ec/index.html.

6 - Basic Facts About Saudi Arabia:

http://www.Ditnet.co.ae/arabic/itnews/anews//9802.html

7 - Beath, C. M. (1991). "Supporting the Information Technology Champion." **MIS Quarterly, 15(3): 355-374.**

8 - Chaffey, Dave; Richard Mayer, and Kevin Johnston (1999). **An Introduction to Internet Marketing Strategy, Implementation and Practice.** New York, FT Management.

9 - Clarke, Roger (1998). " Electronic Commerce Definitions." Principal, Xamax Consulting Pty Ltd. Canberra.

http://www.anu.edu.au/people/roger . Clarke/Ec/EcDefins.html, 1-10

10- Cockburn, C. and T. D.Wilson (1996). "Business Use of World Wide Web."**International Journal of Information Management. 16 (2): 83-102.**

11- Danish, Sherif and Partisk Gannou (1998). **Building Data Base Driven, Web Catalogs.** New York, McGraw-Hill Inc.

12- Ernst and Young LLP (1998). "Internet Shopping: A new Channel Emergence". **Stores, 80: 4-15.**

13- Field, J. A. (1995)."Efficient Computer-Computer Communication." **Proc-IEEE, August 123:6.**

14- Grover, V. (1993)."An Empirically Derived Model for the Adoption of Customer-Based Interorganizational Systems." **Decision Science, 24(3):603-640.**

15- Hirschman, Elizabeth C. and Linda Scott (1998). " A Model of Product Discourse: Linking Consumer through Advertising." **The Journal of Advertising, 27(1): 5-7.**

16- Hoffman, D. L., T.P. Novak, and P. Chatterjee (1997). "Commercial Scenarios for the Web: Opportunities and Challenges. "**Journal of Computer Mediated Communications, 1(3): 15-20.**

URL:http://usc/edu/dept/anneuberg/vol.1/issue3/hoffman.html

17- Hormozi, Amir M., William T. Harding, and Utpal Bose (1998). "Is the Internet Feasible and Profitable for Small Business." **Sam, Advanced Management Journal, 63(3): 20-27.**

18- Internet Arab World {IAW}(1997). "E-Commerce in the Arab World." , 1-2.
http://www.ditnet.co.ae/ae/html/iawecom.html.

19- Internet Arab World {IAW} (1999). "E-Commerce in the Arab World." , 1-2.

http://www. iawmag.co.ae/

20- **Journal of Marketing** (1998)."Report of the Definition Committee.", October 12: 202.

21- Karakaya, Fahri and Fera Karakaya (1998). "Doing Business on the Internet."
Sam Advanced Management Journal, 63(2): 10-14.

22- Kobelius, James G. K (1997). Workflow Internet Strategies. Foster City, **CA: IDG Books Worldwide Inc.**

23- Kotler, Philip (1994). **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control.** (8th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, International Edition.

24- KPMG UK (1998). Management Consulting. Electronic Commerce.
http://www.kpmg.co.uk/uk/services/manage/elec.html

25- Lavocon, C. L.; I. Benbasat, and A.S. Dexter (1995). "Electronic Data Interchange and Small Organization: Adoption and Impact of Technology." **MIS Quarterly, 19: 645-665.**

26- Lin, Peet and O'Reilly Jones (1996). **Managing Internet Information Services.** London, Berkory Chaifs.

27- Mullin, Tracy (1998). "Internet Shopping: A New Channel Emerges." **Stores, 80(1) :1-3.**

28- Patterson, H. and L. Brown (1996). "Chamelcons in Market-Space: Industry

Transformation in the New Electronic Marketing Environment." **Internet Research, 6(2): 31-40.**

29- Pitter, Keiko, Sara Amato, and John Callahan (1996). **Every Student's Guide to the Internet.** New York, McGraw-Hill Co.

30- Poon, Simpson and Paula M. C. Swatman (1999). An Exploratory Study of Small Business Internet Commerce Issues." **Information and Management, 35(1): 9-18.**

31- Quelch, John A. and Lisa R. Klein (1996). "The Internet and International Marketing." **Sloan Management Review, 37(3): 60-75.**

32- Rosen, N. (1994)."Internet Global Growth." **Sunday Times. March 13:5.**

33- Silverstein, Barry (1998). **Business-to-Business Internet Marketing.** Canada, Maximum Press.

34- Soh, C.; Q. Y. Mah; F. J. Gan; D. Chew; and E. Reid (1997). "The Use of Internet for Business: The Experience of Early Adopters in Singapore. **Internet Research, 7(3): 217-228.**

35- Steme, Jim (1998). **World Wide Web Marketing,** (2nd ed.), New York, Wiley Computer Publishing.

36- Stewart, James Michael (1997). Internet Bible. Foster City, **CA. IDG Books, Worldwide.**

37- Stone, Bob (1996). Successful Direct Marketing Methods. (6 ed.) Lincol Wood, **NTC Business Books.**

38- Teo, Thompson S. H. and Margaret Tan (1998)." An Empirical Study of Adoptors and. Non-Adoptors of the Internet in Singapore." **Information and Management, 34(6): 339-345.**

39- Thomas, Stephen (1997). **Building Your Internet with Windows** NT4. New York, John Wiley & Sons.

40- Tygar, J. D. (1996). **Atomicity in Electronic Commerce.** School of Computer Science, Carnegie Mellon University, PA, **tygar@cs.mu.edu**

41- Verity, J. W. (1996). "Invoice? What's an Invoice?" **Business Week, June 10: 110-112.**

42- Verstoete, A. A. (1999). Instructor's Notes on Electronic Commerce. September: 12. **http://www.is.co.zalresources/slides/elepurse.**

43- Wexler, Joanle (1996). "WANs and Internet Working." **Network World,** March 18:27.

44- Williamson, Debra Aho (1996). "Marketers Link upto the Tune of $54.7 Mile." **Advertising Age, January 22:28.**

45- Yarnell, Mark and Rene Reid Yarnell (1998). **Your First Year on Network Marketing.** California, Prima Publishing Co.

46- Zwaenepoel, W.(1997). **Protocols for Large Data. Transfer Over Local Networks.** Pro-Ninth Data Communications. Symp. Can.

47- Zwass, Vladimir (1996). "Electronic Commerce: Structures and Issues." **International Journal of Electronic Commerce. 1(1): 3-23.**

الملاحق

أولاً - نموذج قائمة الاستقصاء

استخدام شبكة الإنترنت فى التجارة الإلكترونية والإعلان الإلكترونى فى منشآت الحاسب الآلى

الجزء الأول : يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع إشارة (✓) أمام الإجابات التى تتفق ورأيكم الشخصى :

١ - كم مضى على استخدام الإنترنت فى مجال العمل فى منشأتكم ؟

- أقل من سنة ☐
- من سنة إلى أقل من ٣ سنوات . ☐
- ٣ سنوات فأكثر . ☐

٢ - ما هى خدمات الإنترنت التى تستخدم فى مجال العمل فى منشأتكم ؟

- البريد الإلكترونى E-mail . ☐
- الشبكة النسيجية WWW . ☐
- نقل الملفات FTP . ☐
- مجموعات الأخبار Newsgroup . ☐
- التجارة الإلكترونية التى تشمل : ☐
- التعريف بالمنتجات والخدمات . ☐
- فى مجال دراسة السوق . ☐
- فى مجال الترويج والإعلان . ☐
- فى مجال المبيعات . ☐

٣ - هل يتم استخدام الإنترنت للإعلان عن منتجات وخدمات منشأتكم ؟

نعم ☐ لا ☐

٤ - فى حالة الإجابة بنعم ، كم مضى على استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى فى منشأتكم ؟

- أقل من سنة . ☐
- من سنة إلى أقل من ٣ سنوات . ☐
- ٣ سنوات فأكثر . ☐

٥ - إذا كان لا يتم استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى فى منشأتكم ، فهل لديكم خطط مستقبلية لهذا الاستخدام ؟

نعم ☐ لا ☐

الجزء الثانى :

٦ - يرجى التعبير عن اتجاهاتك الشخصية نحو استخدام الإعلان الإلكترونى فى منشأتكم لكل من التالى وذلك بوضع إشارة (✓) فى المربع المناسب .

يعد الإعلان الإلكترونى :	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١ - وسيلة جديدة وهامة لجذب مستخدمى الإنترنت .					
٢ - وسيلة للتعريف بمواصفات المنتج أو الخدمة .					
٣ - وسيلة للتعريف بخصومات أسعار السلع والخدمات .					
٤ - وسيلة لتقديم المنتج أو الخدمة فى أماكن مختلفة من العالم .					
٥ - وسيلة لزيادة مبيعات المنتجات والخدمات .					
٦ - وسيلة للتأثير على دوافع الشراء لدى العملاء .					
٧ - وسيلة يقتصر تأثيرها على العملاء الذين يجيدون التعامل مع الإنترنت .					
٨ - وسيلة لتسهيل الوصول إلى صفحات الوب المرتبطة بالإعلان .					
٩ - وسيلة تعادل فى أهميتها وسائل الإعلان التقليدية .					

الجزء الثالث : يرجى اختيار الإجابة المناسبة التى تنطبق على منشأتكم من التالى ، وذلك بوضع إشارة (✓) فى المربع المناسب :

٧ – ماهى درجة دعم الإدارة العليا لاستخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى فى منشأتكم ؟

درجة الدعم / تدعم الإدارة العليا التالى :	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	منعدمة
١ – زيادة استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى .					
٢ – التخطيط الجيد لاستخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى .					
٣ – الاهتمام بحل المشاكل التى تعيق استخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى .					
٤ – تزويد العاملين بالتدريب والمهارات اللازمة لاستخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى .					
٥ – تخصيص الموارد المطلوبة لاستخدام الإنترنت فى الإعلان الإلكترونى .					
٦ – إيجاد التكامل بين الإعلان الإلكترونى ونشاطات المنشأة الداخلية .					

٨ – ماهى المزايا العامة التى يوفرها الإعلان الإلكترونى عبر الإنترنت ؟

درجة تحقيق المزايا / المزايا :	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	منعدمة
١ – قلة تكلفة الإعلان بالمقارنة مع تكلفة الإعلان التقليدى .					
٢– زيادة حجم التعاملات التجارية .					
٣– سهولة الدخول إلى الأسواق المحلية والعالمية .					
٤– زيادة الفرص التسويقية .					
٥– تحسين خدمات العملاء .					
٦ – تعديل محتوى الإعلان بصورة مستمرة فى موقع الإنترنت .					
٧ – توفير أماكن غير محدودة لعرض السلع والخدمات .					
٨ – إمكانية عرض الإعلان على مدار الساعة .					
٩ – ترسيخ صورة العلامة التجارية للمنتج أو الخدمة .					
١٠ – وسيلة انتشار مناسبة للمنشآت الكبيرة والصغيرة .					

٩ - ماهى الصعوبات التى تواجه استخدام الإعلان الإلكترونى عبر الإنترنت ؟

درجة مواجهة الصعوبات / الصعوبات :	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	منعدمة
١ - عدم فهم الإدارة فى منشآت الأعمال لأهمية الإعلان الإلكترونى .					
٢ - نقص المهارات المطلوبة لدى العاملين لاستخدام هذه التقنية .					
٣ - عدم تخصيص الميزانية اللازمة للإعلان الإلكترونى فى مواقع الإنترنت .					
٤ - عدم تبنى المنشآت للتسويق الإلكترونى وممارسته من خلال الإنترنت .					
٥ - عدم انتشار شبكة الإنترنت لدى المستخدمين بشكل كاف .					
٦ - صعوبة التعامل مع اللغة الإنجليزية لدى الكثير من المستخدمين العرب .					
٧ - نقص البنية الأساسية المطلوبة لتجهيز مواقع الإنترنت .					
٨ - عدم وفاء المواقع العربية بالاحتياجات السلعية والخدمية .					
٩ - ارتفاع تكلفة إقامة وإدارة المواقع التجارية .					
١٠- بطء شبكة الإنترنت .					

١٠ - ما هى المزايا التنافسية التى يحققها استخدام الإعلان الإلكترونى عبر الإنترنت ؟

درجة تحقيق المزايا التنافسية / المزايا التنافسية :	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	منعدمة
١ - زيادة المنافسة العالمية .					
٢ - زيادة الامتداد الجغرافى للإعلان الإلكترونى .					
٣ -.زيادة الطلب على المنتجات فى الأسواق الحالية .					
٤ - إيجاد أسواق جديدة للمنتجات الحالية .					
٥ - إيجاد منتجات جديدة للأسواق الحالية .					
٦ - إيجاد منتجات جديدة لأسواق جديدة .					
٧ - زيادة درجة التنويع فى المنتجات والخدمات المعلن عنها .					
٨ - زيادة القدرة على تمييز المنتجات والخدمات المعلن عنها .					
٩ - إمكانية تعديل المنتجات والخدمات طبقا لرغبات العملاء .					
١٠- جمع المعلومات عن المنافسين من خلال صفحات الإنترنت .					

الجزء الرابع :

١١- يرجى التعبير عن رأيك الشخصى حول أهمية ممارسة كل نشاط من النشاطات التالية التى تراها ضرورية لإستراتيجية الإعلان الإلكترونى من خلال الإنترنت فى منشآتكم :

درجة الممارسة / نشاطات إستراتيجية الإعلان الإلكترونى :	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	منعدمة
إنشاء صفحة الموقع على شبكة الوب : ١ - إنشاء الموقع على شبكة الوب وتضمين عنوانه .					
٢ - تسجيل الموقع على شبكة الوب وتضمين عنوانه .					
٣ - الإعلان عن مواقع الشبكة فى خدمات الإنترنت لتسهيل البحث فى شبكة الوب .					
٤ - وضع عنوان البريد الإلكترونى للموقع لاستقبال بريد الزائرين .					
تحديد العملاء : ٥ - تحديد خصائص العملاء المستهدفين فى السوق المحلية .					
٦ - تحديد خصائص العملاء المستهدفين فى السوق الدولية .					
تحديد أهداف الإعلان الإلكترونى: ٧ - التعريف بالمنتجات والخدمات .					
٨ - الوصول إلى عملاء جدد .					
٩ - الوقوف فى وجه المنافسة .					
١٠- الاتصال مع الشركات المزودة لنظم المكونات والبرامج .					
تخصيص الميزانية المطلوبة للتالى : ١١- استئجار المساحة الكافية لصفحات الوب .					
١٢- تصميم صفحة الوب وصيانتها وتعديلها					
١٣- استعمال الرسوم التخطيطية حين الحاجة .					

تابع – الجزء الرابع

درجة الممارسة / نشاطات إستراتيجية الإعلان الإلكترونى :	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	منعدمة
اختيار معلومات الرسالة الإعلانية : ١٤– تزويد الإعلان الإلكترونى بالمعلومات الأساسية عن المنتج أو الخدمة .					
١٥– تحديث الإعلان عند تعديل المنتج أو الخدمة .					
١٦– تحديد الخصائص الفنية للمنتج أو الخدمة ضمن الإعلان .					
١٧– تحديد الخدمات والدعم الذى يقدم لعملاء السوق المحلية والدولية .					
اختيار وسيلة النشر المناسبة : ١٨– لوحات إعلانات إلكترونية .					
١٩– صفحات صفراء .					
٢٠– الكتيب التعريفى الإلكترونى .					
٢١– تخصيص أماكن لعرض المنتجات والخدمات فى الصفحة .					
تصميم الرسالة الإعلانية : ٢٢– تصميم صفحة الوب بحيث تكون واضحة وقصيرة .					
٢٣– تحديث وتجديد الصفحات على موقع الوب .					
٢٤– استخدام الرسوم التخطيطية حين الحاجة فقط .					
٢٥– تأمين الوصلات التعبيرية لتمكن المستخدمين من الوصول إلى النقاط المطلوبة فى الصفحة الدعائية .					
قياس فعالية الإعلان الإلكترونى من خلال :					
٢٦– تحديد عدد الزيارات التى يتلقاها الموقع .					
٢٧– تحديد عدد الاستفهامات الواردة من العملاء .					
٢٨– تحديد عدد العملاء الذين يقدمون التغذية المرتدة . (آراء واستفهامات)					
٢٩– تحديد عدد العملاء الذين يتقدمون بطلبات الشراء .					

الجزء الخامس – بيانات عامة ، يرجى الإشارة إلى الإجابة المناسبة :

أ – المركز الوظيفى :

- مدير تسويق ☐
- مدير نظم معلومات ☐
- مدير فنى لخدمات المعلومات ☐

ب – عدد سنوات خبرتك فى العمل :

- أقل من ٥ سنوات ☐
- من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ☐
- من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ☐
- ١٥ سنة فأكثر ☐

ج – متوسط قيمة المبيعات السنوية فى الشركة

- أقل من ٣ ملايين ريال سعودى ☐
- من ٣ إلى أقل من ٦ ملايين ☐
- من ٦ إلى أقل من ٩ ملايين ☐
- ٩ ملايين ريال سعودى فأكثر ☐

ثانيًا – قائمة بأسماء منشآت العينة :

مسلسل	اسم المنشأة
١	أنظمة الحاسب الآلى الرقمية (ديجى سيستمز)
٢	الأبعاد الثلاثية للحاسب الآلى
٣	الأفق للكمبيوتر
٤	الحسابات المتفوقة
٥	الزيد لخدمات الإنترنت
٦	السعودية لمعالجة الإنترنت وشبكة النظم
٧	الشاشة لخدمات الحاسب
٨	الشركة الأهلية للأنظمة المتقدمة
٩	الشركة الحديثة للإلكترونيات – ميجاستار (فرع الرياض)
١٠	الشركة العالمية للإنترنت والاتصالات
١١	الشركة المتحدة العالمية للتجارة
١٢	الطيار للاتصالات
١٣	العالمية
١٤	العالمية للإنترنت والاتصالات
١٥	العرف لأنظمة المعلومات
١٦	النحام الدولية للكمبيوتر
١٧	النظم الدولية
١٨	النظم المتطورة
١٩	النظم المتطورة (نسيج)
٢٠	الهوشان عبر الخليج
٢١	الوعلان للتقنية
٢٢	انترسوفت
٢٣	أى سى إس
٢٤	برامج الشروق

تابع – ثانيًا : قائمة بأسماء منشآت العينة :

مسلسل	اسم المنشأة
٢٥	تراست الدولية
٢٦	تراست الدولية للكمبيوتر
٢٧	سعودى أون لاين
٢٨	سوماك لتقنية المعلومات
٢٩	شبكة الجزيرة لخدمات الإنترنت (صحف)
٣٠	شبكة المستقبل
٣١	شركة المنتجات اللاصقة
٣٢	شركة لمسات "الأصالة"
٣٣	شركة الإنترنت السعودية
٣٤	شركة الإنترنت السعودية SOL
٣٥	شركة الخليج
٣٦	شركة الدوالج للتقنية
٣٧	شركة الرضا لنظم المعلومات والحاسب الآلى
٣٨	شركة الكمبيوتر الدولية
٣٩	شركة الكمبيوتر الدولية/ قسم الإنترنت
٤٠	شركة المفاهيم الإلكترونية المحدودة
٤١	شركة النهل للحاسب الآلى
٤٢	شركة بتلكو الجريسى المحدودة
٤٣	شركة تقنية الشبكة
٤٤	شركة ديجى نيت
٤٥	شركة ركن البدائل لخدمات الحاسب الآلى
٤٦	شركة سعودى أوجيه المحدودة – فرع الاتصالات
٤٧	شركة قلعة الحاسب الآلى
٤٨	شركة محمود صالح آبار
٤٩	شركة هاى تك

تابع – ثانيًا : قائمة بأسماء منشآت العينة :

مسلسل	اسم المنشأة
٥٠	عبد اللطيف للمعلوماتية
٥١	عصر الكمبيوتر
٥٢	كمبيوبزنس
٥٣	مؤسسة آراسوفت
٥٤	مؤسسة أضواء الحاسب
٥٥	مؤسسة أضواء الحاسب
٥٦	مؤسسة أفلاك للتجارة
٥٧	مؤسسة الحاسوب الساطع
٥٨	مؤسسة الريادة للإلكترونيات
٥٩	مؤسسة الزامل لتقنية الحاسب
٦٠	مؤسسة الشبكات المحلية للتقنية
٦١	مؤسسة الموجة للتجارة
٦٢	مؤسسة النوافذ للحاسب
٦٣	مؤسسة باماس
٦٤	مؤسسة بيرونيات لتقنية المعلومات
٦٥	مؤسسة جمال الجاسم للإلكترونيات
٦٦	مؤسسة دار المستكشف للتجارة
٦٧	مؤسسة فالك للتجارة
٦٨	مؤسسة وسيط للإلكترونيات
٦٩	مدينة الخليج للتسوق
٧٠	مكتب برنامج للحاسبات والبرامج
٧١	مكتبة برنامج للحاسبات والبرامج
٧٢	مكتبة جرير
٧٣	هيوليت باكرد
٧٤	وكالات عبد الله جار الله للخدمات الإلكترونية

● الإدارة العامة
● المجلد الأربعون
● العدد الرابع
● شوال ١٤٢١ هـ
● يناير ٢٠٠١ م

مشكلات المراجعة الخارجية لصناديق الاستثمار : دراسة استطلاعية على عينة من مراقبى الحسابات فى القاهرة

د. أحمد محمد صلاح عطية *

المقدمة :

تعد صناديق الاستثمار بمنزلة أسلوب للاستثمار الجماعى للأموال ، يرتكز على تجميع مدخرات الأفراد بهدف إعادة استثمارها فى تشكيلة منتقاة ومتنوعة من الأوراق المالية بمعرفة إدارة متخصصة ، وبالشكل الذى يحقق عائداً مناسباً لكافة الأطراف ذوى الصلة . ويحصل كل مستثمر فى مقابل أمواله على حصة ملكية فى أصول الصندوق يطلق عليها «وثيقة استثمار» ، كما يتم توزيع عوائد الاستثمار على حملة الوثائق كلٌ بنسبة ما يملكه .

وتتسم صناديق الاستثمار عموماً بخصائص تميزها عما عداها من أساليب الاستثمار الأخرى هى (Bernstein & Roias, 1994 : 44) :

* **السيولة :** فإنه مع بعض الاستثناءات ، يمكن استرداد قيمة وثيقة الاستثمار بسهولة بالغة وذلك بقيمتها السوقية وقت الاسترداد ، وفى حالة وجود أى قيود على عمليات الاسترداد فإنه عادة ما يتم الإفصاح عنها ضمن نشرة الاكتتاب الخاصة بالصندوق .
* **المرونة :** إذ إنه فى معظم الأحيان يكون صندوق الاستثمار مجرد جزء من عائلة تضم مجموعة من الصناديق مختلفة الأغراض ، تدار بمعرفة إدارة واحدة ، ومن ثم يمكن للمستثمر فى أى صندوق أن ينتقل بأمواله من صندوق لآخر داخل مجموعة العائلة بتكلفة قليلة أو بدون تكلفة على الإطلاق .

* مدرس بقسم المحاسبة ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، مصر .

* **سهولة الاستثمار** : إذ تضع معظم الصناديق حدوداً دنيا للاستثمار فيها لا تتجاوز مبالغ بسيطة تكون فى تناول المستثمر ذى الإمكانات المادية المحدودة .
* **التنويع** : حيث تقوم إستراتيجيات الاستثمار داخل صناديق الاستثمار عموماً على مبدأ تنويع الاستثمارات بين الأسهم ، والسندات ، وودائع البنوك ، وأذون الخزانة وغيرها ، وهو ما يتيح الفرصة لصغار المستثمرين لتنويع استثماراتهم من خلال الصندوق .
* **الإدارة المتخصصة** : إذ يدير الصندوق عادة إدارة استثمار متخصصة ، تتخذ قراراتها بناء على دراسات وافية وتحليلات فنية مستحدثة للمعلومات المالية المتاحة عن السوق والنشاط الاقتصادى عموماً .
* **التنظيم والإفصاح** : حيث تتولى جهات حكومية أو شبه حكومية مهام الإشراف والرقابة على صناديق الاستثمار ، والتأكد من وفائها بمسئولياتها تجاه الإفصاح الكافى للأطراف ذوى الصلة .

وقد ترتب على تلك المزايا أن انتشرت صناديق الاستثمار - وخصوصاً خلال العقدين الأخيرين - فى معظم أنحاء العالم بشكل أصبحت معه قوة اقتصادية لا يستهان بها فى عالم الاستثمار والتمويل . والدليل على ذلك ما أظهرته الإحصائيات من امتلاك الولايات المتحدة الأمريكية وحدها لما يوازى سبعة آلاف صندوق استثمار يتجاوز صافى أصولها (٣,٥) تريليون دولار حتى نهاية عام ١٩٩٧م (Hearth & Zaima, 1998 : 653) .

وبالرغم من هذا ، لم تعرف مصر نشاط صناديق الاستثمار إلا بعد ظهور قانون سوق رأس المال رقم (٩٥) لسنة ١٩٩٢م والذى بمقتضاه تم إدخال أدوات جديدة لتنشيط سوق المال المصرى - من بينها صناديق الاستثمار - كإحدى الركائز الهامة لدعم برنامج الإصلاح الاقتصادى .

وقد بلغ عدد الصناديق المرخص لها بالتعامل فى السوق المصرى حتى نهاية شهر فبراير ١٩٩٩م اثنين وعشرين صندوقاً ، منها عشرون صندوقاً زاولت النشاط بالفعل برأس مال يتجاوز (٤٢٠٠) مليون جنيه (الهيئة العامة لسوق المال) . ويصنف بعض تلك الصناديق ضمن «الصناديق ذات العائد الدورى» ، وبعضها الآخر ضمن «صناديق

النمو الرأسمالى» . وتمتلك البنوك وشركات التأمين تسعة عشر صندوقًا من جملة الصناديق المرخص لها بالعمل ، وهى كلها «صناديق مفتوحة» طبقًا للقانون ، فى حين تمتلك شركات المساهمة ثلاثة صناديق فقط تدخل فى نطاق «الصناديق المغلقة» (الهيئة العامة لسوق المال) .

مشكلة البحث :

يثير نشاط صناديق الاستثمار فى مصر العديد من التساؤلات حول مشاكل المراجعة الخاصة بها فى ضوء تعدد تلك الصناديق ، وضخامة رؤوس الأموال المستثمرة فيها ، بالإضافة إلى المخاطر التى تنطوى عليها كأحد أشكال الاستثمار الجماعى للأموال . ولعل ذلك كان دافعًا للمشرّع أن يولى مراجعة الصناديق اهتمامًا خاصًا تجلى فى اشتراط أن يتولى مراجعة حساباتها مراقبان للحسابات يُختاران من بين المقيدين فى سجل خاص يعد لهذا الغرض بالتشاور بين هيئة سوق المال والجهاز المركزى للمحاسبات ، ولا يجوز للمراقب الواحد أن يراجع حسابات أكثر من صندوقين فى آن واحد (المادة «٤٠» ، قانون سوق رأس المال ٩٥ لسنة ١٩٩٢) ، بجانب ذلك أعطى المشرع لمراقبى حسابات الصندوق حق الاطلاع على دفاتر الصندوق وطلب البيانات والإيضاحات ، وتحقيق الموجودات والالتزامات على انفراد ، على أن يقدما فى النهاية تقريرًا موحدًا ، وفى حالة الاختلاف فيما بينهما يوضح التقرير أوجه الخلاف ووجهة نظر كل منهما (المادة «١٦١» ، اللائحة التنفيذية للقانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢) .

ويرى الباحث أنّ تدخل الدولة بوضع إطار تشريعى وقواعد تنظيمية خاصة تعمل صناديق الاستثمار من خلالها يعد أمرًا محمودًا وفى غاية الأهمية ، إلا أن الأمر يتطلب بالإضافة إلى ذلك إجراء العديد من الأبحاث والدراسات المستفيضة - وخصوصًا الميدانية منها - لبحث المشاكل المتعلقة بمراجعة صناديق الاستثمار ، وهو أمر يكتسب أهمية خاصة نتيجة لما يلى :

١ - حداثة هذا النوع من الأنشطة نسبيًا فى مصر ، مما يعنى أن بيئة المراجعة ما زال يكتنفها العديد من المشاكل والصعوبات التى تحتاج لطرح الحلول المناسبة لها .

٢ – تعدد المشاكل المحاسبية والمالية الناتجة عن الطبيعة الخاصة لنشاط هذه الصناديق ومن أبرزها مشاكل القياس المحاسبى لعناصر المركز المالى (كامل ، ١٩٩٦ : ب) .

٣ – الأهمية الخاصة لقضايا العرض والإفصاح لكافة الأطراف ذوى الصلة بصناديق الاستثمار ، والتى تفرضها طبيعة سوق الأوراق المالية على إدارات تلك الصناديق .

٤ – الأهمية التى يوليها المجتمع فى عمومه لتنشيط سوق رأس المال فى مصر – والذى تعد صناديق الاستثمار إحدى دعائمه – باعتبار ذلك ركيزة أساسية لنجاح برنامج الإصلاح الاقتصادى . وعليه فإن مشكلة البحث تكمن فى وجود غموض محيط ببيئة مراجعة صناديق الاستثمار فى مصر يتجسد فى التساؤلات البحثية التالية :

* ما الخصائص الرئيسية المميزة لبيئة مراجعة صناديق الاستثمار فى مصر ، وما درجة تأثيرها على عملية المراجعة ؟
* هل توجد مناطق أو حسابات رئيسية يتعين على المراجع التركيز عليها وهو بصدد الشروع فى مراجعة صناديق الاستثمار فى مصر ؟
* هل هناك مشاكل أو صعوبات خاصة تواجه مراقبى الحسابات عند توليهم مسئولية مراجعة صناديق الاستثمار فى مصر ؟

هدف البحث :

يسعى هذا البحث لتحقيق هدف أساسى يتركز حول مناقشة القضايا والمشكلات المتعلقة بمراجعة صناديق الاستثمار فى مصر ، والحلول المطروحة للتغلب على تلك المشكلات ، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن التساؤلات البحثية التالية :

– ماهى أبرز الخصائص المميزة لبيئة مراجعة صناديق الاستثمار فى مصر ؟ وما تأثير تلك الخصائص على خطر المراجعة وخطة وبرنامج وإجراءات الفحص؟
– ما هى أهم المناطق أو الحسابات الرئيسية التى يتعين على المراجع أن يوليها عناية خاصة وهو بصدد توليه مسئولية مراجعة حسابات صناديق الاستثمار ؟ وما هى درجة احتمالات حدوث أخطاء جوهرية فى تلك الحسابات ؟

- ماهى أبرز صعوبات ومشاكل مراجعة صناديق الاستثمار عمومًا ، والتى أسفر عنها التطبيق العملى فى مصر ؟

وللإجابة عن التساؤلات السابقة ، تطلب الأمر القيام بدراسة ميدانية لمجتمع مراقبى حسابات صناديق الاستثمار المقيدين بالسجل المخصص لهذا الغرض بهيئة سوق المال ، وكذا بالرجوع إلى شركتين من شركات إدارة الاستثمار التى تدير صناديق الاستثمار فى مصر .

خطة البحث :

يتم استعراض مشاكل المراجعة فى صناديق الاستثمار - تبعًا لهدف البحث - من خلال أربعة أجزاء رئيسية هى :

الجزء الأول : يتعرض لبيئة مراجعة صناديق الاستثمار فى مصر .

الجزء الثانى : يتناول منهج البحث من حيث مجتمع الدراسة ، والعينة المختارة ، وأسلوب جمع البيانات وتحليلها .

الجزء الثالث : يختص بعرض نتائج الدراسة الميدانية .

الجزء الرابع : يخصص لعرض أبرز مشاكل وصعوبات مراجعة صناديق الاستثمار عمومًا ، التى أسفرت عنها الدراسة الميدانية .

الجزء الأول - بيئة مراجعة صناديق الاستثمار فى مصر :

قد يكون من المناسب البدء فى هذا البحث بعمل دراسة استكشافية لبيئة مراجعة صناديق الاستثمار فى مصر بهدف التعرف على الإطار القانونى الذى تعمل فى ظله تلك الصناديق ، وطبيعة نشاطها ، والمخاطر المصاحبة لذلك النوع من النشاط ، وأسس وقواعد المحاسبة والإفصاح فيها .

أ- الإطار القانونى لصندوق الاستثمار :

يعد الصندوق إحدى المؤسسات المالية التى تنضوى تحت الإطار التنظيمى لقانون سوق رأس المال ولائحته التنفيذية ، وهو يخضع فى تكوينه وتأسيسه ونشاطه لقرارات الهيئة العامة لسوق المال .

وتتعدد أشكال صناديق الاستثمار - وفقًا لما أقره القانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢م - لتأخذ أحد شكلين هما :

* صناديق الاستثمار المنشأة فى شكل شركات مساهمة برأسمال نقدى للعمل فى مجال الأوراق المالية ، وتعرف بصناديق الاستثمار المغلقة .
* صناديق الاستثمار المنشأة من خلال البنوك وشركات التأمين ، وتأخذ شكل صناديق استثمار مفتوحة .

ويمكن التفرقة بين هذين الشكلين باستخدام المعايير التالية (فهمى ، ١٩٩٧ ، صقر ، ١٩٩٧) :

من حيث الشكل القانونى للصندوق : بالنسبة للصناديق التى تنشئها البنوك وشركات التأمين ، فإنها لا تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة عن الجهة المالكة ، وإنما هى أحد الأنشطة الجديدة التى يباشرها البنك أو شركة التأمين بحسب الأحوال ، وإن كان هذا لم يمنع المشرّع فى اللائحة التنفيذية أن يقرر أنه «على البنك أو شركة التأمين أن يفرد للصندوق حسابات مستقلة عن الأنشطة الأخرى ، وعليه إمساك الدفاتر والسجلات اللازمة لممارسة نشاط الصندوق» (المادة «١٧٨» اللائحة التنفيذية للقانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢) . هذا فضلاً عن أنه يجب أن «يتولى مراجعة حسابات هذه الصناديق مراقبان للحسابات يُختاران من بين المقيدين فى سجل يعد لهذا الغرض بالتشاور بين الهيئة العامة لسوق المال ، والجهاز المركزى للمحاسبات» (المادة «٤٠» بالقانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢) .

أما صناديق الاستثمار التى تؤسس فى شكل شركة مساهمة للتعامل فى مجال الأوراق المالية طبقًا لأحكام سوق المال ولائحته التنفيذية ، فإنها تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة مثل أى شركة أموال ، على أن يقتصر غرض الصندوق الذى تنشئه على التعامل فى الأوراق المالية .

من حيث جهة الترخيص : تحصل صناديق الاستثمار بنوعيها على ترخيص بممارسة نشاطها من الهيئة العامة لسوق المال مقابل رسم يدفع للهيئة . وفى هذا الصدد يشترط حصول البنوك وشركات التأمين على موافقة البنك المركزى أو الهيئة المصرية العامة للرقابة على التأمين – حسب الأحوال – قبل الحصول على ترخيص الهيئة .

من حيث تداول وثائق الاستثمار : طبقًا لنص المادة (١٨٢) من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال ، لا يجوز قيد أو تداول وثائق الاستثمار التى تصدرها صناديق البنوك أو شركات التأمين فى بورصات الأوراق المالية ، وذلك على خلاف الحال بالنسبة لوثائق الاستثمار الصادرة عن الصناديق التى تأخذ شكل شركات المساهمة ، حيث يسمح بتداولها فى البورصة .

ب – طبيعة نشاط صندوق الاستثمار :

يهدف صندوق الاستثمار – طبقًا لنص القانون ولائحته التنفيذية – إلى استثمار أموال الصندوق فى الأوراق المالية المختلفة ، وإن كان يجوز – فى حالة الترخيص له من مجلس إدارة الهيئة – ممارسة أنشطة أخرى بالإضافة إلى محافظ الأوراق المالية (المادة «٤٠» ، اللائحة التنفيذية للقانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢) .

ويعهد بإدارة نشاط الصندوق إلى جهة ذات خبرة وكفاءة فى هذا المجال يطلق عليها «مدير الاستثمار» ، وقد اشترط القانون أن يكون «مدير الاستثمار» شركة مساهمة مصرية (أو جهة أجنبية متخصصة وفقًا لما يحدده مجلس إدارة الهيئة) ، على ألا يقل المدفوع نقدًا من رأسمالها عن مليون جنيه (المادة «١٦٤» ، اللائحة التنفيذية للقانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢) .

وبالرغم من أن تشكيلة محفظة الأوراق المالية لصندوق الاستثمار قد تقتصر فقط على الأسهم العادية ، أو السندات ، أو الأوراق المالية القصيرة الأجل (مثل أذون الخزانة) كلٌ على حدة ، فإن الرأى السائد فى أغلب الأحيان هو أن تكون التشكيلة متوازنة فيما بين الأنواع المختلفة للأوراق المالية السابقة (هندى ، ١٩٩٩) . وقد شجعت المادة (١٤٣) من اللائحة التنفيذية قيام مثل هذا التوازن ، حيث نصت على أن يكون استثمار أموال الصندوق فى الأوراق المالية فى الحدود التالية :

١ - ألا تزيد نسبة ما يستثمر فى شراء أوراق مالية لشركة واحدة على (١٠٪) من أموال الصندوق وبما لا يجاوز (١٥٪) من أوراق تلك الشركة .

٢ - ألا تزيد نسبة ما يستثمره الصندوق فى وثائق الاستثمار التى تصدرها صناديق الاستثمار الأخرى عن (١٠٪) من أمواله ، وبما لا يجاوز (٥٪) من أموال كل صندوق مستثمر فيه .

بطبيعة الحال ، تستهدف صناديق الاستثمار من وراء الاستثمار فى محافظ الأوراق المالية المتنوعة إلى تحقيق عوائد يتم التصرف فيها بطرق مختلفة على النحو التالى (سويلم ، ١٩٩٦) :

١ - صناديق الاستثمار ذات العائد الدورى ، وتستهدف توزيع عائد دورى ربع سنوى أو نصف سنوى على المستثمرين ، وذلك من صافى الأرباح المحققة عن الفترة .

٢ - صناديق الاستثمار ذات العائد التراكمى ، أو النمو الرأسمالى . وفيها يتم إعادة استثمار العوائد المحققة فى كافة أنواع الأوراق المالية المتاحة ، وعند استرداد قيمة الوثيقة يتم سداد الأصل والربح معًا .

٣ - صناديق الاستثمار ذات العائد الدورى والتراكمى ، وهى نوع مختلط بين النوعين المتقدمين ، حيث يأخذ بطريقة التوزيع الدورى لجزء من العائد ، ثم تعلية الباقى من العائد على أصل الوثيقة .

يتم إدارة الاستثمارات من قبل إدارة الصندوق وفقًا لسياسات استثمارية تختلف من إدارة لأخرى ، سويلم (١٩٩٦) ، هندى (١٩٩٩) ، إذ قد تكون تلك السياسات متحفظة أو دفاعية بمعنى اتصافها بالتحفظ تجاه مخاطر الاستثمار بما يحقق توافر عوامل الأمان والاستقرار ، ويضمن للمستثمر دخلاً ثابتًا ومنتظمًا . وقد تكون السياسات هجومية ، تتسم بقدر كبير من المخاطر بما يسمح بتحقيق أرباح رأسمالية عالية من المضاربة ، وكذا الاستفادة من فروق الأسعار . وأخيراً قد تكون السياسة الاستثمارية متوازنة بحيث تجمع بين عنصرى الأمان والمخاطرة .

فى كل الأحوال ، وبغض النظر عن السياسة الاستثمارية المتبعة فى إدارة استثمارات الصندوق ، فإنه يجب التسليم بحقيقة وجود العديد من المخاطر المصاحبة

لنشاط الصناديق باعتبارها أحد أشكال المنشآت المالية ، ومن أبرز تلك المخاطر ما يلى (Price Waterhouse, 1989) :

أ – مخاطر الائتمان :

وتتمثل فى تلك المخاطر المرتبطة بالخسائر الاقتصادية التى يمكن للصندوق تحملها فى حالة عدم قدرة الطرف المقابل على الوفاء بالتزاماته المالية فى الأوقات المحددة . وترتبط هذه المخاطر أساسًا بمخاطر التركيز فى الاستثمار على مستوى صناعات معينة ، أو قطاعات اقتصادية خاصة ، أو نطاق جغرافى محدد ، وكذا فى ظل اتباع إدارة الاستثمار بالصندوق لسياسات استثمارية هجومية .

ب – مخاطر أسعار الفائدة :

وتتمثل فى أى تأثيرات على ربحية الصندوق نتيجة لحدوث تغيرات فى أسعار الفائدة . وتزداد احتمالات حدوث تلك التأثيرات فى حالة تشكيل إدارة الاستثمار بالصندوق لمحافظ أوراق مالية فى بيئات يسودها التقلب فى أسعار الفائدة ، وكذا تقاعسها عن الدخول فى عقود تحوّط مناسبة .

جـ – مخاطر السيولة :

وتتمثل فى الخطر الناجم عن عدم مقدرة الصندوق على الوفاء بالتزاماته المالية فى تواريخ استحقاقها ، ومما يسهم فى زيادة احتمالات تحقق هذا الخطر ما يلى :

* حدوث تذبذب فى ثقة المستثمرين فى سمعة الصندوق نتيجة مشاكل فى الربحية أو أسباب أخرى .
* عدم تنويع إدارة الاستثمار لتشكيلة المحافظ بشكل كافٍ .
* اهتزاز الأسواق المالية التى يعمل فيها الصندوق وعدم استقرارها .

د – مخاطر الصرف الأجنبى :

وتتمثل فى خطر الخسائر الاقتصادية التى يمكن للصندوق تحملها نتيجة حدوث

تقلبات معاكسة فى أسعار الصرف الأجنبى ، ومما يزيد من احتمالات حدوث ذلك الخطر ، تركيز الصندوق لجزء كبير من استثماراته فى أوراق مالية صادرة بالعملة الأجنبية ، أو فى أسواق مالية خارجية غير مستقرة .

هـ - مخاطر السوق :

وهى تلك المرتبطة بالخسائر الاقتصادية الناتجة عن حدوث تقلبات معاكسة فى القيمة العادلة للأصول المالية التى يستثمر فيها الصندوق أمواله . وتزداد احتمالات حدوث هذه المخاطر فى حالة :

* تركيز التعامل فى أسواق مالية غير مستقرة .
* عدم توافر سيولة كافية فى الأسواق .
* كبر حجم المحافظ الاستثمارية بشكل مبالغ فيه .
* اتباع سياسات استثمارية هجومية .

و - مخاطر التشغيل :

المخاطر التشغيلية أو التنظيمية هى تلك المرتبطة بالخسائر الاقتصادية التى يتحملها الصندوق نتيجة وجود نقاط ضعف تنظيمية فى إدارة وتشغيل عملياته . وتزداد حدة تلك المخاطر بتزايد حجم أعمال الصندوق ودرجة التعقيد المرتبطة بنوعية استثماراته .

ولا يغيب عن البال أيضاً مخاطر الرقابة الداخلية المتمثلة فى أى خسائر ناتجة عن فشل نظام الرقابة الداخلية بالصندوق فى منع أو اكتشاف أى أخطاء أو مشكلات قد تعوقه عن تحقيق أهدافه . ويرجع الفشل فى هذه الحالة إلى عدم الفهم الكافى من قبل إدارة الاستثمار بالصندوق للخصائص الاقتصادية للاستثمارات المالية ، مما يؤدى إلى تصميم غير مناسب لنظم الرقابة عليها (AICPA, 1994) .

فى ضوء ما سبق ، يرى الباحث أن هناك مناطق أو مجالات بعينها داخل صناديق الاستثمار من المرجح زيادة احتمالات حدوث أخطاء جوهرية بها ، وبالتالى فهى تعد على قدر كبير من الأهمية النسبية باعتبار أن أى أخطاء فيها ستؤثر بالقطع على مدى إمكانية اعتماد الأطراف ذوى المصلحة على القوائم المالية المنشورة للصناديق ، ومن

هنا يتعين على المراجع تقدير مستويات أهمية نسبية مرتفعة لهذه المناطق أو المجالات ، وكذا مراعاة أثر هذا التقدير على خطر المراجعة المقبول وخطة وبرنامج وإجراءات الفحص .

جـ - أسس وقواعد المحاسبة والإفصاح فى صندوق الاستثمار :

تكفل الإطار التشريعى الذى تعمل من خلاله صناديق الاستثمار فى مصر بوضع قواعد خاصة للمحاسبة والإفصاح عن مصادر الأموال واستخداماتها ، وكذا عن مصروفات وإيرادات تلك الصناديق وأرباحها وتوزيعاتها .

مصادر الأموال فى صناديق الاستثمار :

تنقسم مصادر الأموال فى صناديق الاستثمار إلى :

١ - الموارد الذاتية للصندوق ، المتمثلة فى رأس مال شركة الصندوق ، أو المبلغ المخصص من قبل البنك أو شركة التأمين لبدء مباشرة نشاط الصندوق ، وفى كلتا الحالتين ينبغى ألا يقل هذا المبلغ عن خمسة ملايين جنيه طبقًا للقانون (المادتان «١٢٥» ، «١٧٢» ، اللائحة التنفيذية للقانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢) .

٢ - الموارد الخارجية ، المتمثلة فى قيمة وثائق الاستثمار التى تصدرها الصناديق لتجميع المدخرات بموجبها ، وتكون هذه الوثائق موحدة القيمة بحيث لا تقل القيمة الاسمية للوثيقة عن عشرة جنيهات ولا تزيد عن ألف جنيه (المادة «١٤٨» ، اللائحة التنفيذية للقانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢) ، وبشرط آخر هو ألا تزيد قيمة الوثائق المصدرة عن عشرة أمثال رأس المال المدفوع لشركة الصندوق (المادة «١٤٤» ، اللائحة التنفيذية للقانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢) ، وألا تزيد عن عشرين مثل المبلغ المخصص لمباشرة النشاط بالنسبة لصناديق البنوك أو شركات التأمين (المادة «١٧٥» ، اللائحة التنفيذية للقانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢) . من ناحية أخرى ، يجوز للصناديق الاقتراض من الغير بما لا يجاوز (١٠٪) من قيمة وثائق الاستثمار القائمة ، على أن يكون القرض قصير الأجل ، وبموافقة البنك الذى يحتفظ لديه بالأوراق المالية التى تستثمر فيها أموال الصندوق (المادة «١٤٧» ، اللائحة التنفيذية للقانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢) .

وتصدر وثائق الاستثمار بالقيمة الاسمية عند طرحها للاكتتاب العام ، كما تتحدد قيمة الوثيقة التى يتم استردادها على أساس نصيبها فى صافى أصول الصندوق فى نهاية يوم العمل الأخير من الأسبوع السابق للاسترداد (المادة «١٧٧» ، اللائحة التنفيذية للقانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢) ، بينما تتحدد القيمة البيعية للوثيقة الصادرة بدلاً من المستردة على أساس نصيب الوثيقة فى صافى أصول الصندوق فى نهاية يوم العمل الأخير من الأسبوع السابق على الإصدار .

استخدامات الأموال فى صناديق الاستثمار :

تستخدم موارد صناديق الاستثمار على النحو التالى :

١ – استخدامات ذاتية للصندوق ، تتمثل فى الأصول الثابتة ، وكذا النقدية السائلة التى يتم الاحتفاظ بها لمقابلة طلبات استرداد الوثائق ، وكذا للوفاء بالالتزامات النقدية الأخرى المتنوعة .

٢ – ما يتم تخصيصه للنشاط الأساسى للصندوق ، وهو الاستثمار فى تكوين محافظ أوراق مالية بغرض تحقيق الربح (المادة «٣٥» ، القانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢) .

ويتم حساب قيمة الأوراق المالية التى تستثمرها صناديق الاستثمار عند إعداد القوائم المالية على أساس القيمة السوقية لها ، على أن يجنب (٥٠٪) على الأقل من صافى الزيادة فى القيمة السوقية كاحتياطى رأسمالى (المادة «١٦٠» ، اللائحة التنفيذية للقانون ٩٥ لسنة ١٩٩٢) .

مصروفات وإيرادات صناديق الاستثمار :

تتضمن مصروفات صناديق الاستثمار كلاً من المصروفات الإدارية والعمومية (التى يدخل فيها أتعاب مدير الاستثمار وكذا أتعاب البنك منشئ الصندوق) ، ومصروفات التسويق والإعلان ، والمصروفات التمويلية ، بالإضافة إلى مصروفات أخرى متنوعة كعمولات السماسرة ورسوم الحفظ وأتعاب مراقبى حسابات الصندوق وغيرها .

أما الإيرادات فتتمثل أساساً فى عوائد الاستثمارات المالية التى تشمل (عمر ، ١٩٩٧ ، حنفى ، ١٩٩٣) :

١ – التوزيعات المحصلة والمستحقة ، ويقصد بها العائد المحصل والمستحق عن الاستثمار فى الأسهم وصكوك التمويل ذات العائد المتغير ، ووثائق الاستثمار لصناديق أخرى يحوزها الصندوق .

٢ – الفوائد المحصلة والمستحقة عن الاستثمار فى السندات وأذون الخزانة والودائع وكافة الأوراق المالية التى تمثل حق دائنيه بفائدة ثابتة .

٣ – الأرباح (أو الخسائر) الناتجة عن بيع الأوراق المالية ووثائق الاستثمار التى تصدرها صناديق أخرى ويحوزها الصندوق .

٤ – الأرباح (أو الخسائر) الناتجة عن الزيادة (أو النقص) فى صافى القيمة السوقية للأوراق المالية .

٥ – إيرادات متنوعة أخرى كالعمولات على الاستردادات أو إصدار الوثائق على سبيل المثال .

وتلتزم صناديق الاستثمار بإعداد قائمة المركز المالى ، وقائمة الدخل ، طبقًا للنماذج الواردة بالملحق رقم (٣/جـ) باللائحة التنفيذية ، كما تلتزم أيضًا بإعداد قائمة التدفق النقدى وقائمة التوزيعات المقترحة للأرباح طبقًا للنماذج الواردة بمعايير المحاسبة المصرية الصادرة عن وزارة الاقتصاد بالملحق رقم (٣/ب) ، رقم (٣/د) على الترتيب . وبالإضافة لما سبق ، يتعين على الصناديق أيضًا الالتزام بقواعد الإفصاح الواردة بالملحق رقم (٢) باللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال ، والتى تتضمن الإفصاح العام عن العديد من البنود مثل :

* أهم السياسات المحاسبية التى اتبعت فى إعداد القوائم المالية ، وأى تغيير فيها يؤثر على القوائم المالية حاليًا أو مستقبلاً .
* الأطراف ذوو العلاقة وحجم معاملاتهم مع الصندوق .
* عدد وثائق الاستثمار وفئاتها والقيمة الاسمية للوثيقة وإيضاح عدد الوثائق لحاملها ، إن وجدت .
* أسلوب معاملة الأرباح الرأسمالية .
* طريقة التقويم الدورى لأصول الصندوق .

فى ضوء السرد السابق لطبيعة بيئة مراجعة صناديق الاستثمار من حيث الإطار القانونى الذى تعمل فى ظله تلك الصناديق ، وطبيعة نشاطها والمخاطر المرتبطة به ، وكذا أسس المحاسبة والإفصاح فيها ، وفى ضوء هدف البحث ، تتجلى ضرورة التعرف على أبرز ما تتسم به تلك البيئة من خصائص مؤثرة على عملية المراجعة ، والمناطق أو الحسابات الرئيسية التى يتعين التركيز عليها من قبل المراجع ، واحتمالات حدوث أخطاء جوهرية فيها ، وكذا أهم المشاكل والصعوبات التى تعترض عملية المراجعة عمومًا ، وذلك من خلال استقصاء آراء مجتمع مراقبى حسابات صناديق الاستثمار المقيدين بالسجل المخصص لذلك بهيئة سوق المال ، بجانب إجراء مناقشات مع بعض مديرى الاستثمار حول النقاط مثار الخلاف ، وهو ما يتناوله الباحث فى الجزء التالى .

الجزء الثانى - منهج البحث :

يهدف هذا البحث ، كما سبق ذكره ، إلى التعرف على مشاكل مراجعة صناديق الاستثمار فى مصر ، وكذا الحلول المطروحة للتغلب على تلك المشاكل ، وذلك من خلال دراسة ميدانية . ويتناول هذا الجزء عرضًا لمجتمع الدراسة ، والعينة المختارة ، والأداة المستخدمة فى تجميع البيانات ، وأسلوب عرض البيانات ، وتحليلها واستخلاص النتائج .

أسلوب جمع البيانات وعينة الدراسة :

قام الباحث بتصميم الدراسة من حيث تحديد المجتمع الأصلى للبحث ، وتحديد العينة ، والأساليب المستخدمة فى جمع البيانات ، وذلك على النحو التالى :

تحديد المجتمع الأصلى للبحث :

يتمثل المجتمع الأصلى للبحث فى فئة مراقبى حسابات صناديق الاستثمار المقيدين فى السجل المخصص لهذا الغرض بالهيئة العامة لسوق المال .

وينقسم هذا المجتمع إلى فئتين هما :

أ - فئة المراجعين المقيدين بالسجل المذكور والممارسين فى نفس الوقت (أى من أُسندت إليهم بالفعل صناديق استثمار لمراجعتها) .

ب - فئة المراجعين المقيدين غير الممارسين .

من ناحية أخرى يمكن تصنيف مجتمع المراجعين الممارسين (الفئة أ) إلى مجموعتين هما :

أ - مجموعة المراجعين المسندة إليهم مراجعة صناديق استثمار بنوك وشركات تأمين .

ب - مجموعة المراجعين المسندة إليهم مراجعة صناديق استثمار شركات مساهمة .

تحديد عينة البحث :

قام الباحث بتطبيق الدراسة على مجتمع المراجعين المقيدين فى سجل مراقبى حسابات صناديق الاستثمار بالهيئة العامة لسوق المال ، الذين ينحصر نطاقهم المكانى فى مدينة القاهرة ، والبالغ عددهم (٥٢) مراجعًا فى شهر يونيو ١٩٩٩م .

ويوضح الجدول التالى بيانًا بعدد قوائم الاستبانة المرسلة ، والمستلمة ، والتى أُجرى عليها التحليل :

الجدول رقم (١) : قوائم الاستبانة المرسلة ، والمستلمة ، والمجرى عليها التحليل

عدد القوائم المرسلة		عدد القوائم المستلمة		عدد القوائم التى أجرى عليها التحليل (*)	
العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
٥٢	١٠٠	٣٣	٦٣	٣٢	٦٢

* تم استبعاد استمارة من التحليل بسبب عدم استكمال بياناتها بشكل يتعذر معه تحليلها .

أسلوب جمع البيانات :

استخدم الباحث مزيجًا من أسلوبى الاستبانة والمقابلة الشخصية ؛ بهدف التقليل ما أمكن من نقائص استخدام أى من الأسلوبين على حدة . وعلى ذلك ، قام الباحث

بإرسال قوائم الاستبانة إلى السادة المستقصى منهم ، وتحديد موعد للمقابلة الشخصية لاستلام الاستمارة وإثارة النقاش بشأن ما ورد فيها ، وتدوين أى ملاحظات إضافية .

أسلوب معالجة وتحليل البيانات :

فى سبيل تسليط الأضواء على مشاكل مراجعة صناديق الاستثمار ، تم طرح قوائم الاستبانة على مجتمع البحث بهدف استقصاء الرأى حول :

١ – أبرز الخصائص المميزة لبيئة مراجعة صناديق الاستثمار فى مصر ، والتى قد يكون لها تأثير جوهرى فى تحديد مستوى خطر المراجعة المقبول .

وقد تم تخصيص سبعة بنود معبرة عن تلك الخصائص ، يقوم المستقصى منهم بإعطاء أوزان ترجيحية للأهمية النسبية لكل بند منها .

٢ – أهم المناطق أو الحسابات الجوهرية التى يتعين على المراجع أن يوليها عناية خاصة وهو بصدد تولى مسئوليات وأعباء مراجعة صناديق الاستثمار .

وقد تم تخصيص ستة بنود ممثلة لتلك المناطق ، يقوم المستقصى منهم بإعطاء أوزان ترجيحية للأهمية النسبية لكل منها .

٣ – درجة احتمال تكرار حدوث أخطاء جوهرية معينة فى المناطق أو الحسابات الرئيسية لصناديق الاستثمار ، وقد تم تخصيص سبعة وثلاثين بنداً معبرة عن تلك الأخطاء ، بحيث يقوم المستقصى منهم بإعطاء أوزان ترجيحية لمعدل تكرار حدوث الخطأ فى كل منها .

وتتراوح الأوزان الترجيحية بين (٣ ، صفر) ، باعتبار أن البند يكون مهمًا جداً (أو محتملاً جداً) إذا حصل على وزن ترجيحى (٣) ، ويكون مهمًا (أو محتملاً) إذا كان وزنه الترجيحى (٢) ، ومحدود الأهمية (أو محدود الاحتمال) إذا كان وزنه الترجيحى (١) ، وعديم الأهمية (أو غير محتمل) إذا كان وزنه (صفراً) .

ويتم تحديد مدى الأهمية النسبية للبند وفقًا لقاعدة التقريب الإحصائى على النحو التالى :

– من (٢,٥) إلى (٣) مهم جداً (أو محتمل جداً) .

- من (١,٥) إلى (٢,٤٩٩) مهم (أو محتمل) .
- من (٠,٥) إلى (١,٤٩٩) محدود الأهمية (أو محدود الاحتمال) .
- من (صفر) إلى (٠,٤٩٩) عديم الأهمية (أو غير محتمل) .

ولقياس درجة الأهمية تم استخدام مقياسين إحصائيين هما : الوسط الحسابى للأوزان المرجحة التى خصصها أفراد المجتمع لكل بند من البنود ، والانحراف المعيارى ، بجانب الترتيب التنازلى للوسط الحسابى ودلالته . إلى جانب ذلك تم استخدام اختبار (Mann-Whitney) فى اختبار الفرضيتين التاليتين :

الفرضية الأولى (ض١) :

«لا يوجد اختلاف جوهرى بين أحكام المراجعين - المقيدين فى سجل مراقبى حسابات صناديق الاستثمار بالهيئة العامة لسوق المال - الممارسين وغير الممارسين فيما يتعلق بجميع البنود المطروحة» .

الفرضية الثانية (ض٢) :

«لا يوجد اختلاف جوهرى بين أحكام المراجعين الممارسين لعمليات مراجعة صناديق استثمار البنوك وشركات التأمين ، وأحكام المراجعين الممارسين لعمليات مراجعة صناديق استثمار شركات المساهمة فيما يتعلق بجميع البنود المطروحة» .

وذلك بهدف اختبار معنوية الفروق بين الأوزان الترجيحية المخصصة من قبل الفئات المختلفة لمجتمع البحث . وقد أجريت جميع التحليلات والاختبارات باستخدام برنامج الحقيبة الإحصائية (SPSS) تحت نظام تشغيل النوافذ .

الجزء الثالث - نتائج الدراسة الميدانية :

بعد استلام ردود المستقصى منهم تم إجراء العديد من التحليلات الإحصائية ، وعلى ضوء نتائج هذه التحليلات يمكن عرض الآتى :

أ- الأوزان الترجيحية لأحكام مجتمع البحث بشأن البنود المطروحة :

بعد تفريغ استمارات الاستبانة الخاصة بآراء المستقصى منهم ، تم استخراج الأوساط الحسابية لأحكامهم بشأن البنود المطروحة عليهم ، وذلك على النحو التالى :

١- بشأن الخصائص المميزة لبيئة مراجعة صناديق الاستثمار فى مصر :

يوضح الجدول التالى الأوساط الحسابية مرتبة تنازليًا حسب درجة الأهمية النسبية :

الجدول رقم (٢) : الأوساط الحسابية للخصائص المميزة لبيئة مراجعة صناديق الاستثمار مرتبة تنازليًا حسب الأهمية

الخصائص	الوسط الحسابى	الدلالة	الترتيب	الانحراف المعيارى
– مقتضيات السرعة فى الأداء وفى التقرير المرحلى .	٢,٩٤	مهم جداً	١	٠,٢٥
– العمل فى ظل مجموعة من القواعد والتعليمات المنظمة .	٢,٧٥	مهم جداً	٢	٠,٤٤
– خصوصية أسس وقواعد المحاسبة والإفصاح فى الصناديق .	٢,٥٩	مهم جداً	٣	٠,٦١
– كبر حجم أعمال الصناديق فى ظل اتباع مبدأ الإنابة فى إدارة تلك الأعمال إلى طرف آخر هو «مدير الاستثمار» .	٢,٥٠	مهم جداً	٤	٠,٥١
– طبيعة نشاط الصناديق وظروف التشغيل بها كأحد أشكال الاستثمار الجماعى للأموال فى سوق الأوراق المالية .	٢,٤٧	مهم	٥	٠,٨٠
– تركيز غالبية استخدامات أموال الصناديق فى أصول نقدية وشبه نقدية .	١,٨٨	مهم	٦	٠,٧٥

وتشير النتائج السابقة إلى الأهمية التى يوليها مراقبو حسابات صناديق الاستثمار لأبرز الخصائص التى تتسم بها بيئة مراجعة تلك الصناديق من منظور تأثير ذلك على خطر وإجراءات المراجعة .

ولعل أهم تلك الخصائص على الإطلاق هى اعتبارات السرعة فى الأداء التى تمليها ضرورة حساب القيمة الاستردادية للوثيقة فى نهاية يوم العمل الأخير من كل أسبوع – وفى بعض الصناديق يوميًا – وكذا الالتزام القانونى بضرورة تقديم تقارير ربع سنوية عن نشاط الصندوق ونتائج أعماله للوفاء باحتياجات قطاع عريض من المستخدمين – من بينهم عدد كبير من صغار المستثمرين – مما يوجب على المراجع أن يخطط لأعمال المراجعة بشكل يؤدى إلى أن يكون احتمال إصدار رأى غير ملائم منخفضًا إلى أدنى حد ممكن ، بحيث يمكن تغطية توقعات فئات المستخدمين بالنسبة لمدى تمثيل تلك القوائم لمدى صحة وعدالة المركز المالى للصندوق ونتائج أعماله (Thomas, 1986) .

وقد حظيت هذه الخاصية بأقل انحراف معيارى على الإطلاق ، مما يشير إلى وجود شبه اتفاق فى الرأى بين أفراد مجتمع البحث بشأن أهميتها النسبية .

احتلت خاصية «العمل فى ظل مجموعة من القواعد والتعليمات المنتظمة» المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية من وجهة نظر مراقبى الحسابات . إذ إنه من المعروف سلفًا أن الصناديق تعمل فى ظل مجموعة من القواعد والتعليمات المنظمة سواء بمقتضى قانون سوق رأس المال ولائحته التنفيذية ، أو طبقًا لتعليمات وإشراف ورقابة الهيئة العامة لسوق المال ، أو بمقتضى النظام الأساسى للصندوق ، مما يثير قضية احتمالات حدوث أخطاء جوهرية فى القوائم المالية لتلك الصناديق نتيجة عدم التزامها بتلك القواعد أو التعليمات المنظمة ، وهو ما يعكس بالتالى مشكلة مسئولية المراجع وإجراءات المراجعة بشأن الأعمال غير القانونية التى قد ترتكب من قبل إدارة صندوق الاستثمار . فعلى الرغم من أن عملية المراجعة – بصفة عامة – لا تهدف أساسًا إلى اكتشاف الأعمال المخالفة للقانون من جانب العميل – باعتبار أن المراجع غير مؤهل لتقدير قانونية أى عمل من عدمها (خضير ، ١٩٩٦ ؛ أبو زيد ، بدون تاريخ) – فإن الوضع – فى رأى الباحث – يختلف فى حالة مراجعة صناديق الاستثمار التى يرتكز نشاطها على تجميع مدخرات الأفراد لاستثمارها فى محافظ أوراق مالية بما فى ذلك من مخاطر عديدة ، مما دعا المشرع للتدخل لتنظيم أعمالها بنصوص قانونية قاطعة ، كما تم إخضاعها لإشراف ورقابة هيئة سوق المال . ومن هنا يجب أن يدخل ضمن مسئوليات المراجع الكشف والإفصاح عن أى تحريف ناتج عن وجود مخالفات قانونية ، وله تأثير جوهرى على الأرقام المثبتة فى القوائم المالية ، سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة .

وقد احتلت «خصوصية أسس وقواعد المحاسبة والإفصاح فى الصناديق» المركز الثالث فى رأى مجتمع البحث من حيث درجة الأهمية النسبية ، وهو ما يلقى على كاهل المراجع مسئولية التركيز على إجراءات الفحص التالية :

١ - التأكد من تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها ، والثبات فى تطبيق تلك المبادئ وذلك فى العديد من المناطق ، كما هو الحال فى تقييم محفظة استثمارات الصندوق ، وتقييم وثائق الاستثمار ، وحساب ومعالجة فروق استرداد وإعادة بيع الوثائق . وفى هذا الصدد أشارت نشرة معايير المراجعة رقم (٨١) إلى ضرورة تحقق المراجع من سلامة وصحة السياسات المحاسبية المتبعة واتفاقها مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها ، سواء طبقًا لمعايير المحاسبة الدولية ، أو للتعليمات والقواعد القانونية المنظمة ، أو طبقًا لما ورد فى النظام الأساسى للصندوق (AICPA, 1997) .

٢ - التحقق من مدى سلامة التقديرات الهامة المعدة بمعرفة إدارة الصندوق - كما هو الحال فيما يتعلق ببنود المخصصات - والتى يكون لها تأثير جوهرى على صحة واكتمال الأرقام الواردة فى القوائم المالية .

٣ - التحقق من مدى اتفاق المعلومات الواردة فى القوائم المالية مع تلك المقيدة فى سجلات الصندوق عن طريق مطابقة الأرقام المدرجة فى القوائم المالية مع ميزان المراجعة المستخرج من السجلات .

٤ - التحقق من سلامة ما تضمنته القوائم المالية للصندوق من تأكيدات ، وخصوصًا فيما يتعلق بوجود أصول والتزامات الصندوق فى تاريخ إعداد القوائم المالية ، وما إذا كانت تلك الأصول مملوكة للصندوق بالفعل ، والالتزامات حقيقية وقائمة فى نفس التاريخ ، وما إذا كانت قيم هذه الأصول والالتزامات ، وكذا الإيرادات والمصروفات قد تم إثباتها بالقيمة المناسبة والمعبرة عنها AICPA, (1997) .

٥ - التحقق من سلامة وكفاية الإفصاح عن كل من :

* أهم السياسات المحاسبية المتبعة فى الصندوق ودرجة اتفاقها مع ما جاء فى نشرة الاكتتاب .

* وثائق الاستثمار من حيث عددها القائم فى تاريخ إعداد المركز المالى ، وفئاتها ، والقيمة الاسمية لها ، وقيمتها الاستردادية الحالية .

* الأرباح أو الخسائر الناتجة عن عمليات إعادة التقييم لمحفظة الاستثمارات .

* الأطراف ذوى العلاقة وحجم معاملاتهم مع الصندوق .

* الأحداث اللاحقة لنهاية الفترة المالية ذات التأثير الجوهرى على القوائم المالية .

* الالتزامات العرضية المحتملة .

كما أعطى المستقصى منهم المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية لخاصية «اتباع مبدأ الإنابة فى إدارة أعمال الصندوق إلى طرف آخر هو مدير الاستثمار» ، وهو ما يوحى بزيادة الحاجة لوجود نظام رقابة داخلية ذى كفاءة وفاعلية فيما يختص بدرجة وفاء «مدير الاستثمار» بمسئولياته . وتبدو أهم المقومات التى يجب أن يرتكز عليها هذا النظام فى الآتى (الصحن ، ١٩٩٦) :

١ – استيفاء مدير الاستثمار لكافة الشروط القانونية بمقتضى نصوص قانون سوق رأس المال ولائحته التنفيذية ، وكذا تعليمات الهيئة العامة لسوق المال .

٢ – وجود إجراءات محددة لمتابعة الكيان المنشئ للصندوق – شركة مساهمة أو بنك أو شركة تأمين – لدرجة التزام مدير الاستثمار ببنود عقد الإدارة ، وكذا المساءلة المحاسبية والمالية والقانونية .

٣ – توافر نظام جيد للمراجعة الداخلية يمكنه الرقابة على أعمال مدير الاستثمار أولاً بأول .

وأخيراً ، أعطى المستقصى منهم وزناً ترجيحياً «مهم» للخاصيتين الأخيرتين وهما «طبيعة نشاط الصناديق كأحد أشكال الاستثمار الجماعى للأموال فى سوق الأوراق المالية» ، وما يرتبط بذلك من تعقيدات تمليها اعتبارات سيادة ظروف عدم التأكد المحيطة بسوق الاستثمارات المالية عموماً ، وهو ما يسهم بدون شك فى زيادة احتمالات عدم اكتشاف الأخطاء والمخالفات فى القوائم المالية للصناديق محل المراجعة ، وكذا «تركيز غالبية استخدامات أموال الصندوق فى أصول نقدية وشبه نقدية» مما يدعو لتصنيفها ضمن الأنشطة «ذات الخطر المرتفع» ، وهو ما يعنى زيادة تعرضها للأخطاء المقصودة وغير المقصودة ، مما يزيد بالتالى من خطر المراجعة المتعلقة بها .

٢– بشأن أهم المناطق أو الحسابات الجوهرية التى يتعين على المراجع أن يوليها عناية خاصة :

يوضح الجدول التالى الأوساط الحسابية التى خصصها مجتمع الدراسة لتلك البنود ، مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها النسبية :

الجدول رقم (٣) : الأوساط الحسابية لأهم المناطق أو الحسابات الجوهرية مرتبة تنازليًا حسب الأهمية

المناطق أو الحسابات الجوهرية	الوسط الحسابى	الدلالة	الترتيب	الانحراف المعيارى
– حسابات الاستثمارات .	٢,٩٤	مهم جداً	١	٠,٢٥
– العرض والإفصاح العام .	٢,٨٤	مهم جداً	٢	٠,٢٧
– درجة الالتزام بالقواعد والتعليمات المنظمة .	٢,٦٦	مهم جداً	٣	٠,٤٨
– حسابات مدير الاستثمار .	٢,٤١	مهم جداً	٤	٠,٥٦
– حسابات وثائق الاستثمار .	٢,٣	مهم جداً	٥	٠,٩٠

وتعد هذه النتيجة غير مستغربة باعتبار أن تلك المناطق داخل صناديق الاستثمار من المرجح زيادة احتمالات حدوث أخطار جوهرية فيها ، وبالتالى فهى تعد على قدر كبير من الأهمية النسبية من منطلق أن أى أخطاء فيها ستؤثر بالقطع على مدى إمكانية اعتماد الأطراف ذوى المصلحة على القوائم المالية المنشورة للصناديق ، ومن هنا يتعين على المراجع تقدير مستويات أهمية نسبية مرتفعة لهذه المناطق ، وكذا مراعاة أثر هذا التقدير على خطر المراجعة المقبول وخطة وبرنامج وإجراءات الفحص . كما يلاحظ أن ترتيب البنود السابقة يتفق ودرجة خطر المراجعة المرتبط بكل منها ، فالاستثمارات تعد أهم أصول الصندوق قاطبة ، وقد يفسر هذا سبب حصولها على أقل انحراف معيارى بما يعنى وجود شبه اتفاق فى الرأى بين مجتمع البحث بشأن أهميتها .

أما العرض والإفصاح العام فهو مرتبط بتعدد فئات المستخدمين وتعدد احتياجاتهم من المعلومات بجانب اعتبارات السرعة فى الحصول على تلك المعلومات .

ويعد الالتزام بالقواعد والتعليمات المنظمة من المناطق الجوهرية نظراً لكون صناديق الاستثمار فى مصر تزاول أنشطتها من خلال إطار تشريعى خاص ، لذا فالعمليات المختلفة لتلك الصناديق قد تفتقر أحياناً للوضع القانونى السليم مما يزيد من مخاطر المراجعة .

أما حسابات مدير الاستثمار فقد تكون مجالاً لارتكاب العديد من الأخطاء الجوهرية المؤثرة على مصالح الأطراف ذات الصلة ، بينما ترجع أهمية حساب وثائق الاستثمار إلى كونها تعد أحد مكونات حقوق الملكية فى الصندوق .

٣ - بشأن درجة احتمال حدوث أخطاء جوهرية فى المناطق أو الحسابات الرئيسية لصناديق الاستثمار :

يعرض الجدول التالى الأوزان الترجيحية التى خصصها أفراد مجتمع البحث بشأن درجة احتمال حدوث أخطاء جوهرية معينة فى المناطق أو الحسابات الرئيسية الخمسة التى سبق استقصاء الرأى بشأنها فى الجزء السابق .

ويتضمن الجدول درجة الاحتمال لكل بند من البنود باستخدام مقياسين إحصائيين عامين هما : الوسط الحسابى والانحراف المعيارى ، بجانب الترتيب التنازلى للوسط الحسابى ودلالته .

الجدول رقم (٤) : الأوزان الترجيحية لدرجة احتمال حدوث أخطاء جوهرية فى المناطق أو الحسابات الرئيسية لصناديق الاستثمار

الأخطاء الجوهرية	الوسط الحسابى	الدلالة	الترتيب	الانحراف المعيارى
احتمالات حدوث أخطاء جوهرية فى حسابات وثائق الاستثمار :				
- الخطأ فى حساب القيمة الاستردادية للوثائق .	١,٨١	محتمل	٤	٠,٩٧
- الخطأ فى حساب أرباح أو خسائر إعادة التقييم .	١,٩٧	محتمل	٣	١,٠٦
- عدم الالتزام بالنسبة القانونية للوثائق التى يتعين على البنك منشئ الصندوق الاحتفاظ بها .	٠,٧٢	محدود الاحتمال	٢٩	١,٠٥
- التلاعب فى عدد الوثائق القائمة فى تاريخ إعداد المركز المالى .	٠,٥٣	محدود الاحتمال	٣٢	٠,٨٠
- التلاعب فى أرصدة العملاء والدائنين والسماسرة المرتبطة ببيع أو شراء الوثائق .	١,٢٨	محدود الاحتمال	١٩	٠,٧٧
- التدخل العمدى من قبل مدير الاستثمار لرفع أو خفض القيمة السوقية لوثائق الاستثمار بدون مبرر يستدعى ذلك .	١,٨١	محتمل	٥	١,٢٠
احتمالات حدوث أخطاء جوهرية فى حسابات الاستثمارات :				
- التلاعب فى أسعار الأوراق المالية المكونة للمحفظة .	١,٥٠	محتمل	١٢	١,٠٢
- الخطأ فى تقويم المحفظة فى تاريخ المركز المالى .	١,٩٧	محتمل	٢	١,٠
- التلاعب فى أرصدة النقدية والعمولة المرتبطة بالاستثمارات .	١,٠	محدود الاحتمال	٢٥	٠,٨٤

تابع :

الأخطاء الجوهرية	الوسط الحسابى	الدلالة	الترتيب	الانحراف المعيارى
– الخطأ فى احتساب عوائد الاستثمارات .	١,٥٣	محتمل	١١	١,٠٥
– التلاعب فى كمية الأوراق المالية فى تاريخ إعداد المركز المالى .	٠,٧٨	محدود الاحتمال	٢٨	٠,٩١
– إدراج أوراق مالية خاسرة مملوكة للبنك منشئ الصندوق لاستثمارها ضمن أموال الصندوق .	١,٣٨	محدود الاحتمال	١٦	١,٠٤
– التلاعب فى عمليات الإضافة أو التجنيب من حساب الاحتياطى الرأسمالى .	١,٣١	محدود الاحتمال	١٨	٠,٩٠
احتمالات حدوث أخطاء جوهرية فى حسابات مدير الاستثمار :				
– عدم الالتزام بقواعد وآليات التعامل فى سوق الأوراق المالية .	١,٤٧	محدود الاحتمال	١٤	٠,٦٧
– الإخلال بنصوص اتفاقية الإدارة مع الكيان المنشئ للصندوق .	١,٥٣	محتمل	٩	١,١٦
– التواطؤ بين مدير الاستثمار وأطراف أخرى بهدف تحقيق أرباح معينة أو تجنب حدوث خسائر بعينها .	١,٧٨	محتمل	٦	١,٠٤
– تبنى سياسات مالية أو قواعد محاسبية تحقق المصلحة الشخصية لمدير الاستثمار .	٢,٠٠	محتمل	١	١,٠٢
– أخطاء ناتجة عن نقص الخبرات العملية لمدير الاستثمار .	١,٧٢	محتمل	٨	٠,٩٦
– اختلاق مدير الاستثمار لعمليات شراء وبيع لمجرد زيادة دخله من العمولات وغيرها .	١,٥٣	محتمل	١٠	٠,٩٢
احتمالات حدوث أخطاء جوهرية ناتجة عن عدم الالتزام بالقواعد والتعليمات المنظمة :				
– أن تزيد نسبة ما يستثمر فى شراء أوراق مالية لشركة واحدة على (١٠٪) من أموال الصندوق .	١,١٩	محدود الاحتمال	٢١	٠,٩٣
– أن يتم الاكتتاب فى نسبة تتجاوز (١٥٪) من الأوراق المالية لشركة واحدة .	١,٠٣	محدود الاحتمال	٢٤	٠,٩٠
– أن تزيد نسبة ما يستثمر فى وثائق الاستثمار التى تصدرها صناديق أخرى على (١٠٪) من أموال الصندوق .	١,٠	محدود الاحتمال	٢٦	٠,٨٠
– أن يتم الاستثمار فى نسبة تزيد على (٥٪) من وثائق استثمار الصندوق الواحد .	١,٠٩	محدود الاحتمال	٢٢	١,٠

تابع :

الأخطاء الجوهرية	الوسط الحسابى	الدلالة	الترتيب	الانحراف المعيارى
- شراء مدير الاستثمار أو أحد العاملين لديه لوثائق استثمار في الصناديق التى يدير نشاطها .	١,٤٧	محدود الاحتمال	١٣	٠,٧٦
- شراء أوراق مالية لشركات قطاع خاص غير مقيدة فى البورصة .	١,١٩	محدود الاحتمال	٢٠	٠,٩٠
- عدم الالتزام بأسعار السوق الحرة عند تحديد القيمة المعادلة بالجنيه للأوراق المالية الأجنبية أو الأوراق المالية المصرية المصدرة بعملة أجنبية .	١,٣٨	محدود الاحتمال	١٥	١,٠١
- عدم الالتزام بتقييم الأوراق المالية التى لم يتم التعامل عليها لفترة لا تقل عن شهر بأقل من السعر المحدد فى الفترة السابقة بما لا يجاوز (١٠٪) من هذا السعر .	١,٧٢	محتمل	٧	٠,٥٢
احتمالات حدوث أخطاء جوهرية فى العرض والإفصاح العام :				
- عدم تبويب الأصول بقائمة المركز المالى وفقًا لدرجة السيولة .	١,٠٦	محدود الاحتمال	٢٣	٠,٩٨
- عدم الالتزام بإعداد كافة القوائم المالية المنصوص عليها قانونًا .	٠,٩٧	محدود الاحتمال	٢٧	٠,٩٠
- عدم الإفصاح عن رقم رأس المال العامل .	٠,٥٦	محدود الاحتمال	٣١	٠,٦٧
- عدم الإفصاح من مصادر تمويل إجمالى الاستثمار داخل قائمة المركز المالى .	٠,٥٩	محدود الاحتمال	٣٠	٠,٨٠
- عدم كفاية الإفصاح من المعلومات الخاصة بأنشطة الصندوق عمومًا .	١,٣٤	محدود الاحتمال	١٧	٠,٩٠

وفيما يلى ملخص لأهم نتائج التحليل بناء على ما ورد فى الجدول السابق :

١ - باستخدام الوسط الحسابى والانحراف المعيارى كمؤشرين عامين للأوزان الترجيحية التى خصصها مجتمع البحث ، تبين أن احتمال «تبنى مدير الاستثمار لسياسات مالية أو قواعد محاسبية تحقق مصلحته الشخصية» كان له أعلى وسط حسابى - ترتيبه رقم ١ فى الترتيب التنازلى للوسط الحسابى - يليه احتمال «الخطأ فى تقويم محفظة الاستثمارات فى تاريخ المركز المالى» ، ثم احتمال «الخطأ فى حساب القيمة الاستردادية للوثائق والأرباح أو الخسائر الناتجة عن ذلك التقييم» ، ثم احتمال «التدخل العمدى من قبل مدير الاستثمار لرفع أو خفض القيمة السوقية لوثائق الاستثمار بدون مبرر يستدعى ذلك» . ويشير ذلك إلى أن

المستقصى منهم يولون الأهمية الأولى إلى المخاطر الخاصة بالقياس ، سواء قياس قيمة المحفظة فى تاريخ المركز المالى ، أو قياس القيمة الاستردادية للوثائق والأرباح ، أو الخسائر الناتجة عن إعادة تقييمها . كما يولى المستقصى منهم أهمية خاصة للمخاطر المرتبطة بتصرفات مدير الاستثمار ، سواء تلك الناتجة عن تبنيه سياسات مالية أو قواعد محاسبية تحقق مصلحته الشخصية فى المقام الأول ، أو تلك الناتجة عن تدخله المتعمد فى حساب القيمة السوقية للوثائق ، والتى تحدث - فى رأى بعض المستقصى منهم - بهدف تسوية الدخل الدورى للصندوق بحيث يكون التذبذب فى سعر الوثيقة فى أضيق نطاق ممكن .

٢ - كان أقل المخاطر أهمية بمقياس الوسط الحسابى هو احتمال «التلاعب فى عدد الوثائق القائمة فى تاريخ إعداد المركز المالى» ، ومن واقع المناقشات مع بعض المستقصى منهم اتضحت صعوبة - إن لم تكن استحالة - التلاعب فى عدد الوثائق بهدف التحكم فى سعر الوثيقة ، والاحتمال القائم فى هذه الحالة هو التلاعب فى بسط معادلة حساب السعر وليس المقام .

أيضًا ، تبين من التحليل أن أقل المخاطر أهمية - بعد البند السابق - كان احتمال «عدم الإفصاح عن رقم رأس المال العامل» وكذا «عدم الإفصاح عن مصادر تمويل إجمالى الاستثمار داخل قائمة المركز المالى» ، بالإضافة إلى احتمال «عدم الالتزام بالنسبة القانونية للوثائق التى يتعين على البنك منشئ الصندوق الاحتفاظ بها» ، واحتمال «التلاعب فى كمية الأوراق المالية فى تاريخ إعداد المركز المالى» باعتبار أن مسئولية العرض والإفصاح تقع على كاهل إدارة الصندوق فى الدرجة الأولى ، كما أن كمية الوثائق المحتفظ بها إلى نهاية أجل الصندوق ، وكذا كمية الأوراق المالية القائمة فى تاريخ المركز المالى يصعب التلاعب فيها ؛ نظرًا لارتباطها بقيود محاسبية مؤيدة بمستندات وأدلة إثبات ظاهرة .

٣ - حظيت احتمالات «عدم الالتزام بتقييم الأوراق المالية التى لم يتم التعامل بها لفترة لا تقل عن شهر بأقل من السعر المحدد فى الفترة السابقة بما لا يجاوز ١٠٪ من هذا السعر» ، «عدم التزام مدير الاستثمار بقواعد وآليات التعامل فى سوق الأوراق المالية» ، و «عدم الإفصاح عن رقم رأس المال العامل» ، بأقل انحراف معيارى ، وهذا يشير إلى أن تلك البنود لقيت شبه اتفاق فى الرأى بين مجتمع البحث بشأن احتمالات حدوثها .

٤ - فيما يتعلق بالمناطق الخمسة المبوبة تحتها جميع الاحتمالات الخاصة بحدوث أخطاء جوهرية ، يمكن تلخيص نتائجها على النحو التالى :

- احتمالات حدوث أخطاء جوهرية فى حسابات وثائق الاستثمار :

حظيت احتمالات «الخطأ فى حساب أرباح أو خسائر إعادة التقييم» ، «الخطأ فى حساب القيمة الاستردادية للوثائق» و «التدخل العمدى من قبل مدير الاستثمار لرفع أو خفض القيمة السوقية لوثائق الاستثمار بدون مبرر يستدعى ذلك» بأكبر أوزان ترجيحية ، فى حين حظى احتمال «التلاعب فى عدد الوثائق القائمة فى تاريخ إعداد المركز المالى» بأقل وزن .

- احتمالات حدوث أخطاء جوهرية فى حسابات الاستثمارات :

حظيت احتمالات «الخطأ فى تقويم المحفظة فى تاريخ المركز المالى» ، «الخطأ فى احتساب عوائد الاستثمارات» ، و«التلاعب فى أسعار الأوراق المالية المكونة للمحفظة» بأكبر أوزان ترجيحية فى المجموعة ، فى حين حقق احتمال «التلاعب فى كمية الأوراق المالية فى تاريخ إعداد المركز المالى» أقل وزن ترجيحى على مستوى نفس المجموعة .

- احتمالات حدوث أخطاء جوهرية فى حسابات مدير الاستثمار :

حظيت احتمالات «تبنى سياسات مالية أو قواعد محاسبية تحقق المصلحة الشخصية لمدير الاستثمار» ، «التواطؤ بين مدير الاستثمار وأطراف أخرى بهدف تحقيق أرباح معينة أو تجنب حدوث خسائر بعينها» ، «أخطاء ناتجة عن نقص الخبرات العملية لمدير الاستثمار» و «الإخلال بنصوص اتفاقية الإدارة مع الكيان المنشئ للصندوق» بأعلى أوزان ترجيحية ، فى حين حقق احتمال «عدم الالتزام بقواعد وآليات التعامل فى سوق الأوراق المالية» أقل وزن ترجيحى فى المجموعة .

- احتمالات حدوث أخطاء جوهرية ناتجة عن عدم الالتزام بالقواعد والتعليمات المنظمة :

حقق احتمال «عدم الالتزام بتقييم الأوراق المالية التى لم يتم التعامل عليها لفترة لا تقل عن شهر بأقل من السعر المحدد فى الفترة السابقة بما لا يجاوز ١٠٪ من هذا السعر» أعلى وزن ترجيحى على مستوى المجموعة ، فى حين حظى

احتمال «أن تزيد نسبة ما يستثمر فى وثائق الاستثمار التى تصدرها صناديق أخرى على ١٠٪ من أموال الصندوق» بأدنى وزن ترجيحى فى المجموعة .

- **احتمالات حدوث أخطاء جوهرية فى العرض والإفصاح العام :**

حظى احتمال «عدم كفاية الإفصاح عن المعلومات الخاصة بأنشطة الصندوق عموماً» أعلى وزن ترجيحى على مستوى المجموعة ، فى حين حظى احتمال «عدم الإفصاح عن رقم رأس المال العامل» بأقل وزن ترجيحى .

من العرض السابق ، يتبين تعدد المناطق أو المجالات فى نطاق أنشطة صناديق الاستثمار المحتمل حدوث أخطاء جوهرية بها ، وزيادة احتمالات حدوث تلك الأخطاء بدرجة عالية . فإذا ما ربطنا هذه الحقيقة بتداعيات أزمة شركات توظيف الأموال التى لا تزال حتى وقتنا مصدراً لقلق العديد من المستثمرين الذين لم يستردوا مستحقاتهم لدى تلك الشركات بعد ، لظهر بوضوح عبء المسئولية التى يلقيها المجتمع - حكومة وأفراداً - على كاهل المراجع ، وهو بصدد تصديه لمراجعة صناديق الاستثمار التى تعد فى جوهرها إحدى صور الاستثمار الجماعى الذى يعتبر بدوره إحدى الركائز الهامة لسوق رأس المال فى مصر فى الوقت الحالى . وتتمثل أبعاد تلك المسئولية فى الخروج بأهداف المراجعة من مجرد الحكم على درجة صدق تمثيل القوائم المالية للمركز المالى ونتائج الأعمال إلى نطاق أوسع ينصرف إلى بعدين هما :

أ - **البعد الاقتصادى :** وبمقتضاه تسهم المراجعة فى إدارة ورقابة المخاطر الاقتصادية داخل مشروعات الأعمال من خلال خفض درجة عدم التأكد والشكوك المحيطة بالقرارات والتصرفات الاقتصادية (Lee, 1993) ، وهو ما يعنى تقليل احتمالات وقوع أضرار اقتصادية على ملاك تلك المشروعات وكافة الأطراف الأخرى ذات الصلة بها ، والتى قد تحدث نتيجة عدم وفاء الإدارة بالتزاماتها التعاقدية ، وهو ما يجسد النظرة إلى المراجع باعتباره وكيلاً عن تلك الفئات .

ب - **البعد الاجتماعى :** وبمقتضاه تسهم المراجعة فى إضفاء المصداقية على المعلومات المعدة من قبل إدارة المشروعات لاستخدامها بمعرفة الأطراف المهتمة (Mautz & Sharaf, 1961) ، وهو ما يعد انعكاساً للنظرة إلى المراجعة باعتبارها واقعاً اجتماعياً يعزى سبب وجوده إلى حاجة المجتمع - أفراداً ومنظمات - إلى معلومات وتأكيدات لا يمكنهم الحصول عليها لسبب أو لآخر (Flint, 1988) .

ويمتد هذا الدور إلى حماية المجتمع من أى مظاهر للإهمال أو الخداع خلال ممارسة مشروعات الأعمال لأنشطتها ، بما يعنى استخدام المراجعة كإحدى آليات الرقابة الاجتماعية (Lee, 1993) .

ب - اختبار معنوية الفروق بين الأوزان الترجيحية للبنود المطروحة وفقًا لآراء مراقبى حسابات صناديق الاستثمار الممارسين وغير الممارسين (الفرضية الأولى) :

والاختبار الملائم للتطبيق فى هذه الحالة هو اختبار (Mann-Whitney) الذى يعد أحد الاختبارات اللامعلمية المتاحة ضمن برنامج الحقيبة الإحصائية (SPSS) تحت نظام تشغيل النوافذ .

ويوضح الجدول التالى نتائج هذا الاختبار :

الجدول رقم (٥) : نتائج اختبار معنوية الفروق بين الأوزان الترجيحية للبنود المطروحة وفقًا لآراء مراقبى حسابات صناديق الاستثمار الممارسين وغير الممارسين

	العدد	مجموع الرتب	متوسط الرتب	قيمة Z المحسوبة
مجموع مراقبى الحسابات الممارسين	٢٣	٣٧٥	١٦,٣٠	٠,١٩٠
مجموع مراقبى الحسابات غير الممارسين	٩	١٥٣	١٧	
إجمالى	٣٢			

من بيانات الجدول ، يتبين أن قيمة دالة الاختبار Z تساوى (٠,١٩) وهى أقل من قيمة Z المجدولة عند مستوى معنوية ٥٪ (١,٩٦) ، وهو ما يعنى قبول فرض العدم. وبناء عليه يقبل الباحث فرضية البحث الأولى بعدم وجود اختلاف جوهرى بين أحكام المراجعين المقيدين فى سجل مراقبى حسابات صناديق الاستثمار بالهيئة العامة لسوق المال ، سواء الممارسون منهم أو غير الممارسين ، فيما يتعلق بجميع البنود المطروحة عليهم لاستقصاء الرأى بشأنها .

جـ - اختبار معنوية الفروق بين الأوزان الترجيحية للبنود المطروحة وفقًا لآراء مراقبى حسابات صناديق استثمار البنوك وشركات التأمين ، ومراقبى حسابات صناديق استثمار شركات المساهمة (الفرضية الثانية) :

ويوضح الجدول التالى نتائج هذا الاختبار :

الجدول رقم (٦) : نتائج اختبار معنوية الفروق بين الأوزان الترجيحية للبنود المطروحة وفقًا لآراء مراقبى حسابات صناديق استثمار وشركات التأمين ، ومراقبى حسابات صناديق استثمار شركات المساهمة

	العدد	مجموع الرتب	متوسط الرتب	قيمة Z المحسوبة
مجموعة مراقبى حسابات صناديق البنوك وشركات التأمين .	١٩	٢٤٠,٥٠	١٢,٦٦	١,٠٢٦
مجموعة مراقبى حسابات صناديق شركات المساهمة .	٤	٣٥,٥٠	٨,٨٨	
إجمالى	٢٣			

من بيانات الجدول يتضح أن قيمة Z المحسوبة تبلغ (١,٠٢٦) وهى أقل من قيمة Z المجدولة (١,٩٦) عند مستوى معنوية ٥٪ مما يعنى قبول فرض العدم . وبناءً عليه يقبل الباحث فرضية البحث الثانية بعدم وجود اختلاف جوهرى بين أحكام مراقبى حسابات صناديق استثمار البنوك وشركات التأمين ، ومراقبى حسابات صناديق استثمار شركات المساهمة فيما يختص بجميع البنود المطروحة عليهم لاستقصاء الرأى بشأنها .

الجزء الرابع - عرض لأبرز مشاكل مراجعة صناديق الاستثمار التى أسفرت عنها الدراسة الميدانية :

فى سبيل تحقيق هدف البحث ، يتناول هذا الجزء عرضًا لأبرز مشاكل مراجعة صناديق الاستثمار ، التى توصل إليها الباحث من خلال المقابلات الشخصية والمناقشات التى تمت مع السادة مراقبى حسابات صناديق الاستثمار وهو بصدد إتمام الدراسة الميدانية . وللإحاطة بالجوانب المختلفة لتلك المشاكل قام الباحث بإثارة النقاش حولها مع اثنين من السادة مديرى الاستثمار الذين يتولون إدارة الاستثمار فى تسع من صناديق الاستثمار العاملة فى مصر خلال الفترة المنتهية فى ٣٠ يونيو ١٩٩٩م .

أولاً – مشكلة تحديد أتعاب مدير الاستثمار :

يكاد يكون هناك إجماع فى الرأى بين كلٍ من مراقبى الحسابات ومديرى الاستثمار على كون مشكلة تحديد أتعاب مدير الاستثمار هى أبرز مشاكل مراجعة صناديق الاستثمار فى مصر . فالخلاف قد يحل بين الصندوق ومدير الاستثمار فيه حول تحديد قيمة الأتعاب ، وبطبيعة الحال يكون مراقب الحسابات مطالبًا بإبداء رأيه فى ضوء العقد المبرم بين إدارة الصندوق ومدير الاستثمار ، بل والإشارة إلى الخلاف القائم فى تقريره إذا لم تتم تسوية هذا الخلاف .

عمومًا ، تنقسم أتعاب مدير الاستثمار إلى نوعين من الأتعاب هما :

١– أتعاب مقابل الإدارة ، ويتم احتسابها على أساس دورى بنسبة معينة من صافى أصول الصندوق – وأحيانًا من إجمالى قيمة محفظة الاستثمارات – وبالتالى فإن أى تغيير بالإيجاب أو السلب فى صافى قيمة أصول الصندوق (أو قيمة المحفظة) سينعكس بالضرورة على قيمة تلك الأتعاب .

٢– أتعاب حسن الأداء (أو عمولة التميز) ، وهى مرتبطة بزيادة عوائد الصندوق عن حد معين ، وهى بهذا الشكل تعد وسيلة لتحفيز مديرى الصناديق على تحقيق مزيد من الأرباح لحملة الوثائق .

ويتم قياس حسن الأداء عمومًا عن طريق المقارنة بمؤشر معين (مضافًا إليه أحيانًا نسبة أو هامشًا محددًا) كعائد أذون الخزانة ، عائد سندات الخزانة ، ومؤشر البورصة .

(لمزيد من الإيضاح يعرض الباحث فيما يلى نموذجًا لأتعاب مدير الاستثمار كما ورد فى نشرة اكتتاب أحد صناديق الاستثمار العاملة فى مصر :

أتعاب مدير الاستثمار :

– أتعاب إدارة دورية سنوية تدفع فى نهاية كل شهر ، يتم احتسابها على أساس القيمة الصافية لأصول الصندوق وفقًا لأحدث تقييم معلن من مدير الاستثمار وفقًا للشرائح التالية :

١٪ على الـ ١٠٠ مليون الأولى .

٠,٩٪ على ما هو أكثر من ١٠٠مليون إلى ٢٠٠ مليون .

٠,٨٪ على ما زاد عن ٢٠٠ مليون .

– أتعاب حسن الأداء بمعدل ١٢٪ سنويًا من صافى أرباح الصندوق التى تزيد عن عوائد أذون الخزانة لمدة ٩١ يومًا مضافًا إليها ٢٪ ، وتحتسب هذه الأتعاب فى نهاية كل ثلاثة شهور بتاريخ ٣/٣١ ، ٦/٣٠ ، ٩/٣٠ ، ١٢/٣١ من كل عام . وفى حالة عدم إصدار

البنك المركزى لأذون خزانة مدة ٩١ يومًا تحتسب هذه الأتعاب على الأرباح التى تزيد من عائد سندات الخزانة خمسة سنوات مضافاً إليها ١٪ .

المصدر : نشرة اكتتاب صندوق الدلتا للاستثمار ذى العائد الدورى والتراكمى .

كما يعرض الباحث فيما يلى نموذجًا آخر للحساب مغايراً لنموذج السابق ، كما ورد فى نشرة أحد صناديق الاستثمار :

أتعاب مدير الاستثمار :

يكون للطرف الثانى مقابل إدارته للصندوق وتقديم خدماته الفنية الواردة بهذا التعاقد نسبة مئوية من قيمة محفظة الصندووق المقيمة ربع سنويًا تتراوح بين نسبة ٠,٣٪ (ثلاثة فى الألف) سنويًا ونسبة ٠,٩٪ (تسعة فى الألف) سنويًا ويحد أدنى ٠,٦٪ (ستة فى الألف) سنوياً وتحتسب وتسدد الأتعاب للمدير فى نهاية كل فترة ربع سنوية وطبقًا للشرائح التالية :

	فى الأسهم	فى غير الأسهم
الشريحة الأولى : حتى ١٠٠ مليون جنيه	٠,٩٪	٠,٤٪
الشريحة الثانية : من ١٠٠ إلى ٢٠٠ مليون	٠,٨٪	٠,٣٥٪
الشريحة الثالثة : أكثر من ٢٠٠ مليون جنيه	٠,٧٪	٠,٣٪

المصدر : التعديلات على نشرة اكتتاب صندوق استثمار البنك الأهلى الأول بناء على موافقة الهيئة العامة لسوق المال بتاريخ ١٩٩٩/٢/٢٨م) .

وتثور العديد من التساؤلات الهامة بشأن نوعى الأتعاب المذكورين ، والتى يتعين البحث عن إجابات لها نظرًا لتأثيرها الواضح على أسعار الوثائق . ومن هذه التساؤلات ما يلى :

أ- هل يصرف حافز حسن الأداء على الأرباح غير المحققة ؟

من المعروف أنه طبقًا للقواعد المحاسبية المطبقة فى صناديق الاستثمار فإنه يتم الاعتراف بالأرباح (أو الخسائر) الناتجة عن الزيادة (أو النقص) فى صافى القيمة السوقية للأوراق المالية ضمن إيرادات صناديق الاستثمار . وباعتبار أن تلك الأرباح تعد غير محققة ، لذا قد يثور الخلاف بين إدارة الصندوق ومدير استثماره حول أحقية الأخير فى الحصول على حافز على تلك الأرباح غير المحققة .

وواقع الأمر ، أنه فى حالة صناديق الاستثمار تعامل الأرباح غير المحققة بنفس منزلة الأرباح المحققة - كما هو مفهوم صراحة من نص المعيار المحاسبى المصرى رقم (١٦) (الفقرة ٤٠) وبدليل إمكانية استرداد حامل الوثيقة لصافى قيمتها الاستردادية شاملة نصيبها من الأرباح غير المحققة ، وهو ما يعنى بالتبعية إمكانية حصول مدير

الاستثمار على حافز على تلك الأرباح غير المحققة التى أسهم فى تحقيقها من خلال سياسته الاستثمارية المتبعة بشأن محفظة الصندوق الذى يديره .

ب – هل يحتسب حافز حسن الأداء على مجرد تخفيض مقدار الخسائر ؟

ثارت هذه المشكلة من قبل بعض مديرى الاستثمار الذين يرون أن مجرد تخفيض مقدار خسائر الصندوق للفترة الحالية بالمقارنة بالفترة السابقة ، إنما يعد إنجازاً تستحق عليه إدارة الاستثمار حافز حسن أداء .

فى هذه القضية ، وبينما يأخذ فريق من المراجعين بوجهة النظر التى ترى تقييم أداء مدير الاستثمار فى الأجل القصير باعتبار أن كل فترة مالية مستقلة عن الأخرى – وهو ما يعنى إمكانية احتساب حافز حسن الأداء لمجرد نجاح مدير الاستثمار فى خفض مقدار الخسائر فى الفترة الحالية مقارنة بالفترة السابقة – يرى فريق آخر ضرورة تقييم أداء مدير الاستثمار – بهدف احتساب الحافز – فى الأجل الطويل ، وعلى مدى حياة الصندوق باعتبارها سنوات متصلة وليست منفصلة ، وهو ما يعنى احتساب الحافز فقط فى حالة تخطى أرباح الصندوق رقم الربح المحقق فى أعلى سنواته ربحية .

وفى رأى الباحث أن وجهة النظر الأولى قد تنطوى ضمنًا على بعض التساهل فى المعايير التى يتم على أساسها احتساب الحافز مما سيؤثر بالقطع على حقوق حملة الوثائق ، بينما تنطوى وجهة النظر الثانية على تشدد فى نفس المعايير مما قد يلحق الضرر بمصالح مدير الاستثمار .

ويرى الباحث أنه للوصول إلى معايير أدق يحتسب على أساسها الحافز من عدمه ، يتعين التفرقة بين حالتين هما : حالة ما إذا كان الخفض فى الخسائر يرجع بالدرجة الأولى إلى التحسن النسبى فى أسعار السوق للأوراق المالية عموماً ، وحالة ما إذا كان ذلك الخفض مرده إلى نجاح السياسة الاستثمارية لمدير الاستثمار . وفى كلمات أخرى ، لا يجوز حصول مدير الاستثمار الصندوق على حافز حسن الأداء فى حالة انخفاض خسائر الفترة الحالية عن الفترة السابقة لها ، ما دام قد ثبت أن مقدار الخفض فى الخسائر يرجع بالدرجة الأولى إلى التحسن النسبى فى أسعار السوق عموماً وليس

بسبب نجاح السياسة الاستثمارية المتبعة من قبل مدير الاستثمار . أما إذا تبين أن ذلك الخفض فى الخسائر قد تم برغم حدوث انخفاض عام فى أسعار الأوراق المالية ؛ وذلك نتيجة لنجاح السياسات الاستثمارية لمدير الاستثمار والتزامه بالخطة الاستثمارية السابق تقديمها لإدارة الصندوق ، فإنه يجوز صرف الحافز له . إذن ، فالمعيار هنا هو مدى تقديم مدير الاستثمار لخطة استثمارية معتمدة سلفًا ، ودرجة التزامه بتنفيذها ، ودرجة النجاح فى عملية التنفيذ .

جـ- ما القيمة التى تحتسب على أساسها أتعاب الإدارة ؟

يحصل مدير الاستثمار على أتعاب الإدارة – فى معظم الصناديق – على أساس نسبة محددة من صافى أصول الصندوق الذى يديره ، إلا أن المشكلة هنا هى المقصود «بصافى أصول الصندوق» ، هل هو «رأس المال العامل» الذى يحسب بالفرق بين الأصول المتداولة والالتزامات المتداولة للصندوق ؟ أم هو «رأس المال المستثمر» الذى يشمل الأصول الطويلة الأجل (التى غالبًا ما تنحصر فى الأصول الثابتة والنفقات الإيرادية المؤجلة) بالإضافة إلى رأس المال العامل للصندوق ؟

فى رأى الباحث فإن طبيعة نشاط صناديق الاستثمار – كأحد أشكال الاستثمار الجماعى للأموال فى سوق الأوراق المالية – إنما تفرض ضرورة الأخذ بمفهوم «رأس المال العامل» عند احتساب أتعاب الإدارة ، باعتباره مقياسًا أكثر واقعية للتعبير عن درجة نجاح مدير الاستثمار فى توظيف الأموال المتاحة للصندوق فى محافظ أوراق مالية متنوعة .

د – أيهما يحتسب قبل الآخر : أتعاب الإدارة أم أتعاب حسن الأداء ؟

يترتب على حساب أتعاب الإدارة أولاً تأثير سلبى على رقم أرباح الصندوق ، وهو ما يؤثر بالتالى على رقم الحافز على حسن الأداء ، والعكس صحيح ، بمعنى أن رقم الحافز سيزداد لو تم حسابه أولاً على أساس رقم الأرباح قبل إدراج الأتعاب مقابل الإدارة .

وفى رأى الباحث ، أن احتساب أتعاب الإدارة أولاً هو أمر يتفق ومبادئ المحاسبة المتعارف عليها باعتبارها أحد بنود النفقات التى يتعين إدراجها قائمة الدخل ،

ومقابلتها مع الإيرادات للوصول لأرباح الفترة المالية ، ومن ثم فلا محل للرأى القائل باحتساب الحافز أولاً .

ثانيًا - مشكلة تحديد الربح القابل للتوزيع :

الأصل أن تكون جميع أرباح الصناديق قابلة للتوزيع ، إلا أن المشرّع المصرى فى قانون سوق رأس المال قرر - كحكم عام - أن تقوم الصناديق باحتجاز (٥٠٪) على الأقل من الزيادة فى القيمة السوقية لأوراق المحفظة - أى الأرباح غير المحققة - لتكوين احتياطى رأسمالى بقيمتها . وبالرغم من تعارض هذا الحكم مع معيار المحاسبة المصرى رقم (١٦) الذى اعتبر الزيادة فى القيمة السوقية للأوراق المتداولة والمملوكة للصناديق على نفس منزلة الأرباح المحققة ، مما يعنى ضمنًا إمكانية توزيعها (المعيار المصرى : ٣٧٠) ، ودعوة البعض إلى اقتصار تكوين هذا الاحتياطى فقط على الصناديق المغلقة التى يتسم نشاطها بالمخاطرة ، إلا أن بعض مراقبى الحسابات يثير مشكلة مدى تعرض مراقب حسابات الصندوق للمساءلة القانونية فى حالة تصديقه على توزيع جزء من الأرباح غير المحققة باعتبارها أرباحًا دفترية لم تتحقق بعد فى شكل نقدى ، ومن ثم يقومون بالتحفظ عن طريق تجنيب مبالغ من صافى أرباح الصندوق فى حسابات الأرباح المرحّلة والاحتياطيات والأرصدة الدائنة المتنوعة وغيرها .

بداية ، تهدف المحاسبة فى حالة صناديق الاستثمار إلى تحديد القيمة الاستردادية للوثيقة باعتبار أن عملية الاسترداد تعنى فى جوهرها بيع حامل الوثيقة لحصته فى الصندوق ، ولذا فإن ثمن هذا البيع يجب أن يكون بسعر يوم البيع ، وهو وضع يماثل تمامًا حالة المحاسبة بغرض تحديد حقوق الشركاء من أجل الانفصال ، عمر (١٩٩٧) . يترتب على ما سبق تحديد أرباح الصندوق بصفة دورية كل أسبوع من أجل تحديد القيمة الاستردادية للوثائق ، حيث تقوّم الموجودات من الأوراق المالية وغيرها من الموجودات المتداولة بالقيمة الجارية طبقًا لإجراءات تذكر تفصيلاً فى نشرات الاكتتاب ، ثم يطرح منها الالتزامات ، ويقسم الناتج على عدد الوثائق لتحديد القيمة الاستردادية لكل وثيقة . فى نفس الوقت يتم إدراج أرباح (خسائر) إعادة التقييم ضمن قائمة الدخل تحت بند «الزيادة (النقص) الفعلية فى القيمة السوقية للأوراق المالية» للوصول إلى صافى أرباح (خسائر) الفترة ، وهو ما يعنى ضمنًا إمكانية توزيع الأرباح غير

المحققة الناتجة عن الزيادة فى صافى القيمة السوقية للأوراق المالية ، وقد أكد معيار المحاسبة المصرى رقم (١٦) هذه المعاملة كما سبقت الإشارة سلفاً .

أما فيما يتعلق بموقف التشريع المصرى ، فإنه لم يرد فى قانون سوق رأس المال ولائحته التنفيذية ما يحدد الربح القابل للتوزيع فى صناديق الاستثمار سوى فى إشارات عامة عن توزيع الأرباح ، ثم ما ورد فى المادة (٣٧) من القانون وكذا المادة (١٥٢) من لائحته التنفيذية بأن يبين فى نشرة الاكتتاب فى وثائق الصندوق طريقة توزيع الأرباح وأسلوب معاملة الأرباح الرأسمالية وطريقة التقييم الدورى لأصول الصندوق ، ثم ما ورد فى نص المادة (١٦٠) من اللائحة التنفيذية بضرورة تجنيب (٥٠٪) على الأقل من صافى الزيادة فى القيمة السوقية كاحتياطى رأسمالى ، وهو ما يعنى إمكانية توزيع الباقى من تلك الزيادة .

وفى ضوء ما سبق ، يرى الباحث أن على مراقب الحسابات – فى هذه الحالة – أن يلتزم بما ورد فى نشرة اكتتاب الصندوق بالتوزيع من الأرباح غير المحققة أو عدم التوزيع ، بشرط الإفصاح عن الطريقة المتبعة فى التوزيع بالقوائم المنشورة .

ثالثًا – مشكلة التدخل فى تحديد القيمة السوقية للأوراق المالية المملوكة للصندوق :

تنحصر المشكلة هنا ، فى أن تحديد القيمة السوقية للأوراق المالية المكونة لمحفظة الصندوق يتم بناء على آخر سعر إقفال ، ومن ثم فقد لوحظ أن أسعار بعض تلك الأوراق ترتفع فجأة فى تاريخ إعداد المركز المالى وبشكل مبالغ فيه ، على الرغم من أن تلك الأوراق ظلت بدون أى تعامل عليها لفترات سابقة طويلة ، مما يوحى بوجود تدخل متعمد لزيادة أسعارها بهذا الشكل .

وقد تبين للباحث من خلال مناقشاته ، أن تلك المشكلة يتفرع عنها مشكلة أخرى هى قيام إدارة الصندوق – بناء على تحليلات فنية للسوق – بالتدخل لتحديد أسعار بعض الأوراق التى ترى – من خلال نفس التحليلات الفنية – أن أسعارها السوقية مغالى فيها ، مما قد يؤدى أحياناً إلى إثارة الخلاف بينها وبين مدير الاستثمار .

والمعروف أن هذه المسألة تعد من ضمن المسائل التى تخضع لاهتمام كبير ورقابة مستمرة من قبل الهيئة العامة لسوق المال ، ومن هنا يتعين البحث عن حلول مناسبة لها .

ولا شك أن عمل مخصص بالفرق بين قيمة الأسعار المغالى فيها ، وآخر سعر إقفال سابق ، يعد حلاً مناسبًا – من وجهة نظر الباحث – لحل هذه المشكلة ، بشرط قيام مدير الاستثمار بعمل دراسة وافية بكافة التعاملات التى تمت خلال الفترات السابقة على تلك الأوراق المغالى فى أسعارها .

رابعًا – مشكلة احتساب عمولة حفظ الأوراق المالية :

عادة ما يقوم البنك بحفظ الأوراق المالية المملوكة للصندوق ، ويتقاضى مقابل ذلك عمولة حفظ الأوراق المالية بواقع نسبة محددة من قيمة تلك الأوراق سنويًا .

وتثار بشأن عمولة الحفظ تلك مشكلة تتمثل فى توقيت احتساب قيمة العمولة ، فالبنك قد يطالب بالحصول على العمولة بمجرد إتمام أى عملية شراء للأوراق المالية ، فى حين ترى إدارة الصندوق ضرورة احتساب هذه العمولة مرة واحدة فقط على رصيد الأوراق المالية القائم فى لحظة معينة متفق عليها ، مثل بداية كل شهر أو كل فترة ربع سنوية أو سنة ، وهو الحل الأكثر واقعية ؛ نظرًا لصعوبة احتساب العمولة على أساس يومى فى ظل تعدد عمليات التداول .

خامسًا - مشكلة التأخير فى قيد عمليات التداول :

أثار بعض المراجعين مشكلة وجود فجوة زمنية بين إتمام عملية الشراء أو البيع لأى ورقة مالية ، وبين إجراءات نقل ملكية هذه الورقة التى قد تستغرق وقتًا طويلاً نسبيًا فى حالة عدم قيد الورقة فى سجل الحفظ المركزى بالبورصة ، مما يترتب عليه تأخير إجراء عمليات القيد المحاسبى لتلك العمليات .

فى رأى الباحث ، فإن مجرد حصول الصندوق على إشعار أو فاتورة من السمسار بما يفيد تنفيذ أمر الشراء أو البيع ، يعد دليلاً كافيًا لإثبات العملية فى الدفاتر ، باعتبار أن تنفيذ العملية من قبل السمسار إنما يعنى فى جوهره قبول الطرفين المتعاقدين (البائع والمشترى) للعملية بشروطها وأسعارها ، مما يجوز معه عدم انتظار التسوية النهائية بنقل الملكية من الطرف البائع للطرف المشترى ، باعتبارها عملية آلية تتم طبقًا لإجراءات محددة داخل البورصة .

سادسًا - مشكلة التباين فى الأساس المرجعى لكل من مديرى الاستثمار ومراقبى الحسابات :

من خلال الدراسة الميدانية ، لاحظ الباحث أن غالبية الصناديق تكتفى بعمليات القيد المحاسبى من خلال برامج حاسبات آلية - مختلفة من صندوق لآخر - صممت أساسًا لتوفير بيانات إحصائية لخدمة أغراض مدير الاستثمار فى اتخاذ قرارات بيع وشراء الأوراق المالية . بجانب ذلك ، فقد لمس الباحث وجود اختلاف واضح فى الأساس الفكرى الذى يستند إليه مديرى الاستثمار فى تلك الصناديق ، وبين ذلك الذى يستند إليه مراقبى الحسابات ، والذى يرجع بالدرجة الأولى إلى اعتماد مديرى الاستثمار فى الغالب على أساس مرجعى مستورد برمته من الخارج ، بالإضافة إلى تركيز هذا الأساس المرجعى على علوم وآليات إدارة الاستثمار والتمويل ، مع توجيه اهتمام أقل بكثير نحو عمليات القيد والتوجيه المحاسبى . ولعل هذا الاختلاف يعتبر سبب عدم إلمام بعض مديرى الاستثمار فى تلك الصناديق الإلمام الكافى بمعايير المحاسبة ، ولا بكيفية التعامل مع المشكلات المحاسبية المختلفة ، وكذا كثرة الخلافات فيما بينهم وبين مراقبى الحسابات حول أية حلول محاسبية مطروحة لتلك المشكلات .

سابعًا - مشكلة عدم الالتزام بالقواعد والتعليمات المنظمة :

يفهم ضمنًا من القواعد والتعليمات المنظمة لتأسيس شركات المساهمة المنشئة لصناديق الاستثمار - بمقتضى قانون سوق رأس المال - أن غرض الشركة الأساسى ينحصر فى إنشاء الصندوق والإشراف على إدارته بشكل يكفل توفير الضمانات الكافية لحملة الوثائق ، وهو ما يعنى عدم إمكانها القيام بأنشطة مالية أو صناعية أو تجارية أخرى ، وكذا عدم إمكان المساهمة فى تأسيس شركات أخرى أو السيطرة عليها (شرف الدين ، ١٩٩٤) .

إلا أن الملاحظ وجود خروج عن هذه القاعدة القانونية من قبل بعض شركات المساهمة المنشئة لصناديق الاستثمار ، حيث يتبين من واقع القوائم المنشورة لإحدى هذه الشركات ممارسة الشركة لأنشطة أخرى بخلاف الصندوق ، حيث تقوم بشراء وبيع أوراق مالية لحسابها ، بالإضافة إلى وجود نص فى نشرة الاكتتاب يتيح لها حق التصرف بالبيع والشراء فى نسبة (٢٥٪) من وثائق الصندوق المنشئة له ، وهو ما يعنى فى حقيقة الأمر خروج الشركة عن القواعد الملزمة بأن ينحصر غرضها فى إنشاء صندوق الاستثمار فقط .

ثامنًا – مشكلة غياب دور المراجع فى تبرير أسباب انخفاض القيمة الاستردادية للوثائق :

ثارت هذه المشكلة نتيجة لموجة الانخفاض فى القيمة الاستردادية لوثائق معظم صناديق الاستثمار خلال الفترة الأخيرة ، مما أظهر مشكلة حاجة المستثمرين للتعرف على أبعاد وطبيعة ومبررات هذا الانخفاض من خلال إبداء مراقب الحسابات لرأيه المحايد فى ذلك الأمر .

وواقع الأمر أن طبيعة نشاط صناديق الاستثمار – كإحدى صور الاستثمار الجماعى للأموال فى سوق الأوراق المالية – تفرض على المستثمرين فيها ضرورة التسليم باحتمالات حدوث انخفاض فى القيمة الاستردادية للوثائق كنتيجة للانخفاض فى الأسعار السوقية للأوراق المالية المكونة لمحافظ استثمارات الصناديق ، إلا أن القضية هنا هى مدى مسؤولية مدير الاستثمار عن التدنى فى أداء الصندوق ، وموقف مراقب الحسابات من ذلك .

فى رأى الباحث أن المراجع يجب أن يكون له دور إيجابى وفعال فى هذه القضية . ويتطلب ذلك أن يتسع دوره ليشمل قيامه بإجراءات الفحص الكافية للتحقق من درجة الكفاءة والفاعلية فى أداء مدير الاستثمار لمهامه المنصوص عليها فى عقد الإدارة ، ومدى بذله لعناية الرجل الحريص فى إدارته لأموال الصندوق . ويستعين المراجع فى إتمامه لهذا التقييم بالبيانات والتحليلات الاقتصادية ، وبدراسة المستندات والتقارير الداخلية ، وأيضًا بالاجتماعات مع المسئولين ، والملاحظة المباشرة لسير العمل فى إدارة الصندوق ، وأخيراً بالفحص التحليلى للمعلومات المالية الخاصة بأداء الصندوق عن الفترة الحالية مقارنة بفترات سابقة .

وتوجد العديد من المؤشرات التى يمكن للمراجع الاستعانة بها فى تقييمه لكفاءة فاعلية إدارة الاستثمار ، ومنها على سبيل المثال Bernstein & Roias (1994) :

– مدى كفاية خبرة إدارة الاستثمار بالصندوق فى إدارة المحافظ المالية بنفس هيكل المكونات الحالى .
– مدى كفاية خبرة إدارة الاستثمار بالصندوق فى إدارة صناديق من ذات الحجم .
– مدى كفاية خبرة إدارة الاستثمار بالصندوق فى إدارة صناديق ذات أهداف استثمارية مماثلة .
– الإنجازات السابقة لإدارة الصندوق ، ودرجة تطابقها مع النتائج المتوقعة للصندوق .

فإذا ما خرج المراجع من ذلك التقييم بنتيجة مؤداها مسئولية مدير الاستثمار – ولو بنسبة محدودة – عن الانخفاض فى أداء الصندوق ، يتعين عليه رفع الأمر إلى السلطة الإدارية المختصة بالكيان المنشئ للصندوق لتقوم بدورها باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ، والإفصاح عن الموضوع بشكل كافٍ . ويتوقف إبداء الرأى فى القوائم المالية على درجة استيفاء إدارة الصندوق لتلك الملاحظات بشكل مرضٍ .

خلاصة البحث ونتائجه :

لقد كان الهدف الأساسى من هذا البحث هو التعرف على المشاكل والصعوبات المتعلقة بمراجعة صناديق الاستثمار فى مصر فى ظل تعدد وتنوع تلك الصناديق ، وضخامة رؤوس الأموال المستثمرة فيها ، بالإضافة إلى المخاطر التى تنطوى عليها باعتبارها إحدى صور الاستثمار الجماعى للأموال فى سوق الأوراق المالية . وقد تطلب تحقيق هذا الهدف ما يلى :

١- قام الباحث بتصميم استمارة استبانة لاستقصاء رأى مجتمع مراقبى حسابات صناديق الاستثمار المقيدين بالسجل المعد لهذا الغرض بهيئة سوق المال حول القضايا التالية :

أ – أبرز الخصائص المميزة لبيئة مراجعة صناديق الاستثمار التى قد يكون لها تأثير جوهرى فى تحديد مستوى خطر المراجعة المقبول وعلى خطة وإجراءات الفحص .

ب – أهم المناطق أو الحسابات الرئيسية داخل صناديق الاستثمار التى يتعين أن يوليها المراجع عناية خاصة وهو بصدد تولى أعباء المراجعة ، ودرجة احتمالات حدوث أخطاء جوهرية فيها .

وقد استخدم الباحث مقياس (ليكرت) المدرج من أربعة مستويات لتحويل أحكام المستقصى منهم إلى درجات ذات دلالة معينة فى ظل استخدام مقاييس الوسط الحسابى والانحراف المعيارى .

٢ – نظراً لاحتمال وجود خلافات بين أحكام المستقصى منهم بشأن البنود الواردة فى استمارة الاستقصاء ناتجة عن تعدد فئات مراقبى حسابات صناديق الاستثمار

المقيدين فى السجل المعد لذلك الغرض بالهيئة بين ممارسين وغير ممارسين ، وبين ممارسين لصناديق بنوك وشركات تأمين وممارسين لصناديق شركات مساهمة ، فقد تم استخدام الاختبار الإحصائى (Mann-Whitney) لاختبار معنوية الفروق بين أحكام كل من تلك الفئات ، والذى أسفر عن نتيجة مؤداها عدم وجود فروق معنوية بين الأوساط الحسابية المعطاة لجميع البنود الواردة فى استمارة الاستبانة من قبل فئات مجتمع البحث المختلفة .

٣- تم تخصيص جزء مستقل ضمن استمارة الاستبانة لاستقصاء آراء مجتمع البحث حول أهم المشاكل والصعوبات التى تعترض طريق مراقبى الحسابات وهم بصدد تولى أعباء ومسئوليات المراجعة الخارجية لصناديق الاستثمار . وقد تمت مناقشة المستقصى منهم حول طبيعة هذه المشاكل وأبعادها وحلولها المقترحة . ولتحقيق نفس الغرض قام الباحث بزيارة ميدانية لاثنين من شركات إدارة الاستثمار بصناديق الاستثمار .

وعلى ضوء ما سبق انتهت الدراسة إلى النتائج التالية :

أولاً - اتفقت أحكام المراجعين على وجود خصائص معينة تتسم بها بيئة مراجعة صناديق الاستثمار فى مصر ، ومن البديهى أن يكون لها تأثير على تحديد مستوى خطر المراجعة المقبول وكذا على خطة وبرنامج وإجراءات الفحص ، وهذه الخصائص حسب ترتيب أهميتها النسبية هى :

- مقتضيات السرعة فى الأداء وفى التقرير المرحلى .
- العمل فى ظل مجموعة من القواعد والتعليمات المنظمة .
- خصوصية أسس وقواعد المحاسبة والإفصاح فى الصناديق .
- اتباع مبدأ الإنابة فى إدارة أعمال الصناديق إلى طرف آخر هو «مدير الاستثمار» .
- طبيعة نشاط صناديق الاستثمار كأحد أشكال الاستثمار الجماعى للأموال فى سوق الأوراق المالية .
- تركيز غالبية استخدامات أموال الصناديق فى أصول نقدية وشبه نقدية .

ثانياً - أحكام المراجعين أيضاً على وجود مجموعة من المناطق أو الحسابات الرئيسية داخل صناديق الاستثمار يتعين على المراجع أن يوليها عناية خاصة وهو

بصدد توليه أعباء مسئولية المراجعة الخارجية لصناديق الاستثمار ، وهى حسب ترتيب أهميتها النسبية :

أ – حسابات الاستثمارات .   ب – العرض والإفصاح العام .

جـ– درجة الالتزام بالقواعد والتعليمات المنظمة .

د – حسابات مدير الاستثمار .   هـ – حسابات وثائق الاستثمار .

وطبقًا لآراء مجتمع البحث توجد احتمالات عالية لحدوث أخطاء جوهرية فى تلك المناطق ، مما يدعو إلى توسيع هدف المراجعة ليشمل التحقق من درجة وفاء إدارة الاستثمار بالصندوق بالتزاماتها التعاقدية فى جانب الكشف والإفصاح عن أى تحريف ناتج عن وجود مخالفات قانونية وله تأثير جوهرى على الأرقام المثبتة بالقوائم المالية للصندوق .

ثالثًا – أسفر المسح الميدانى عن وجود العديد من المشاكل والصعوبات التى تعترض طريق مراجعة حسابات صناديق الاستثمار فى مصر ، والتى يمكن إيجازها فى الآتى :

أ – مشكلة تحديد أتعاب مدير الاستثمار .

ب – مشكلة تحديد الأرباح القابلة للتوزيع .

جـ – مشكلة التدخل فى تحديد القيمة السوقية للأوراق المالية المملوكة للصندوق .

د – مشكلة احتساب عمولة الحفظ .

هـ – مشكلة التأخير فى قيد عمليات التداول .

و – مشكلة التباين فى الأساس المرجعى لكل من مدير الاستثمار ومراقب الحسابات .

ز – مشكلة عدم الالتزام بالقواعد والتعليمات المنظمة .

حـ – مشكلة غياب دور المراجع فى تبرير أسباب انخفاض أداء الصندوق .

ومن خلال الزيارات الميدانية لمكاتب المراجعة وشركات إدارة الاستثمار ، تمكن الباحث من صياغة بعض الحلول المقترحة لمواجهة تلك المشاكل .

رابعًا – اتفقت أحكام فئات المراجعين المختلفة – ممارسين وغير ممارسين ، وممارسين لمراجعة حسابات صناديق استثمار بنوك وشركات تأمين ، وممارسين لمراجعة حسابات صناديق استثمار شركات مساهمة – بشأن الأوزان الترجيحية المخصصة للبنود المطروحة فى قائمة الاستبانة ككل .

ملحق البحث :

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

دراسة ميدانية

للسادة مراقبى حسابات صناديق الاستثمار

سعادة الأستاذ / ....

يقوم الباحث بدراسة ميدانية على السادة مراقبى حسابات صناديق الاستثمار فى مصر للتعرف منهم على طبيعة وأبعاد مشاكل مراجعة صناديق الاستثمار فى مصر .

وباعتبار سيادتكم من ضمن مراقبى الحسابات المقيدين فى سجل مراقبى حسابات صناديق الاستثمار بالهيئة العامة لسوق المال ، يأمل الباحث فى الحصول على تعاونكم فى استيفاء بيانات هذه الاستبانة .

الباحث

مدرس بقسم المحاسبة
كلية التجارة - جامعة الزقازيق

يرجى من سيادتكم التفضل بتحديد الوزن الترجيحى المناسب لدرجة الأهمية التى ترونها لكل بند من البنود التالية ، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الوزن المناسب :

البنود	درجة الأهمية النسبية			
	مهم جداً	مهم	محدود الأهمية	عديم الأهمية
أ - الخصائص المميزة لبيئة مراجعة صناديق الاستثمار :				
١ - العمل فى ظل مجموعة من القواعد والتعليمات القانونية المنظمة .	...	...	...	...
٢ - طبيعة نشاط الصناديق وظروف التشغيل بها كأحد أشكال الاستثمار الجماعى للأموال فى سوق الأوراق المالية .	...	...	...	...
٣ - خصوصية أسس وقواعد المحاسبة والإفصاح فى الصناديق .	...	...	...	...
٤ - مقتضيات السرعة فى الأداء ، وفى التقرير المرحلى عن نتائج الأعمال والمركز المالى .	...	...	...	...
٥ - تركيز غالبية استخدامات أموال الصناديق فى أصول نقدية وشبه نقدية .	...	...	...	...
٦ - كبر حجم أعمال الصناديق فى ظل اتباع مبدأ الإنابة فى إدارة تلك الأعمال إلى طرف آخر هو «مدير الاستثمار» .	...	...	...	...
٧ - أخرى (يرجى ذكرها بالتفصيل) .	...	...	...	...
ب - المناطق أو الحسابات الجوهرية التى يتعين على المراجع أن يوليها عناية خاصة :				
١ - حسابات وثائق الاستثمار .	...	...	...	...
٢ - حسابات الاستثمارات .	...	...	...	...
٣ - حسابات مدير الاستثمار .	...	...	...	...
٤ - درجة الالتزام بالقواعد والتعليمات المنظمة .	...	...	...	...
٥ - العرض والإفصاح العام .	...	...	...	...
٦ - أخرى (يرجى ذكرها بالتفصيل) .	...	...	...	...

البنــــــــود	درجة احتمال حدوث الأخطاء			
	محتمل جداً	محتمل	محدود الاحتمال	غير محتمل
جـ - احتمالات حدوث أخطاء جوهرية فى حسابات وثائق الاستثمار :				
١ - الخطأ فى حساب القيمة الاستردادية للوثائق .	......	......	......	......
٢ - الخطأ فى حساب أرباح أو خسائر إعادة التقييم .	......	......	......	......
٣ - عدم الالتزام بالنسبة القانونية للوثائق التى يتعين على البنك منشئ الصندوق الاحتفاظ بها .	......	......	......	......
٤ - التلاعب فى عدد الوثائق القائمة فى تاريخ إعداد المركز المالى .	......	......	......	......
٥ - التلاعب فى أرصدة العملاء والدائنين والسماسرة المرتبطة ببيع وشراء الوثائق .	......	......	......	......
٦ - التدخل العمدى من قبل مدير الاستثمار لرفع أو خفض القيمة السوقية لوثائق الاستثمار بدون مبرر يستدعى ذلك .	......	......	......	......
٧ - أخرى (يرجى ذكرها بالتفصيل) .	......	......	......	......
د - احتمالات حدوث أخطاء جوهرية فى حسابات الاستثمارات :				
١ - التلاعب فى أسعار الأوراق المالية المكونة للمحفظة .	......	......	......	......
٢ - الخطأ فى تقويم المحفظة فى تاريخ المركز المالى .	......	......	......	......
٣ - التلاعب فى أرصدة النقدية والعمولة المرتبطة بالاستثمارات .	......	......	......	......
٤ - الخطأ فى احتساب عوائد الاستثمارات .	......	......	......	......
٥ - التلاعب فى كمية الأوراق المالية فى تاريخ إعداد المركز المالى .	......	......	......	......
٦ - إدراج أوراق مالية خاسرة مملوكة للبنك منشئ الصندوق لاستثمارها ضمن أموال الصندوق .	......	......	......	......
٧ - التلاعب فى عمليات الإضافة أو التجنيب من حساب الاحتياطى الرأسمالى .	......	......	......	......
٨ - أخرى (يرجى ذكرها بالتفصيل) .	......	......	......	......

البنـــــــود	درجة احتمال حدوث الأخطاء			
	محتمل جداً	محتمل	محدود الاحتمال	غير محتمل
هـ - احتمالات حدوث أخطاء جوهرية فى حسابات مدير الاستثمار :				
١ - عدم الالتزام بقواعد وآليات التعامل فى سوق الأوراق المالية .				
٢ - الإخلال بنصوص اتفاقية الإدارة مع الكيان المنشئ للصندوق .				
٣ - التواطؤ بين مدير الاستثمار وأطراف أخرى بهدف تحقيق أرباح معينة أو تجنب حدوث خسائر بعينها .				
٤ - تبنى سياسات مالية أو قواعد محاسبية تحقق المصلحة الشخصية لمدير الاستثمار .				
٥ - أخطاء ناتجة عن نقص الخبرات العملية لمدير الاستثمار .				
٦ - اختلاق مدير الاستثمار لعمليات شراء وبيع لمجرد زيادة دخله من العمولات وغيرها .				
٧ - أخرى (يرجى ذكرها بالتفصيل) .				
و - احتمالات حدوث أخطاء جوهرية ناتجة عن عدم الالتزام بالقواعد والتعليمات المنظمة :				
١ - أن تزيد نسبة ما يستثمر فى شراء أوراق مالية لشركة واحدة على ١٠٪ من أموال الصندوق .				
٢ - أن يتم الاكتتاب فى نسبة تتجاوز ١٥٪ من الأوراق المالية لشركة واحدة .				
٣ - أن تزيد نسبة ما يستثمر فى وثائق الاستثمار التى تصدرها صناديق أخرى على ١٠٪ من أموال الصندوق .				
٤ - أن يتم الاستثمار فى نسبة تزيد عن ٥٪ من وثائق استثمار الصندوق الواحد .				
٥ - شراء مدير الاستثمار أو أحد العاملين لديه لوثائق استثمار فى الصناديق التى يدير نشاطها .				

البنــــــــود	درجة احتمال حدوث الأخطاء			
	محتمل جداً	محتمل	محدود الاحتمال	غير محتمل
٦ - شراء أوراق مالية لشركات قطاع خاص غير مقيدة في البورصة .	......	....	....	....
٧ - عدم الالتزام بأسعار السوق الحرة عند تحديد القيمة المعادلة بالجنية للأوراق المالية الأجنبية أو الأوراق المالية المصرية المصدرة بعملة أجنبية .	.....	......	....	....
٨ - عدم الالتزام بتقييم الأوراق المالية التي لم يتم التعامل بها لفترة لا تقل عن شهر بأقل من السعر المحدد في الفترة السابقة بما لا يجاوز ١٠٪ من هذا السعر .	....	......	....	......
٩ - أخرى (يرجى ذكرها بالتفصيل) .	......	....	......	....
ز - احتمالات حدوث أخطاء جوهرية في العرض والإفصاح العام :				
١ - عدم تبويب الأصول بقائمة المركز المالي وفقًا لدرجة السيولة .	..	....	....	
٢ - عدم الالتزام بإعداد كافة القوائم المالية المنصوص عليها قانونًا .	....	....	....	....
٣ - عدم الإفصاح عن رقم رأس المال العامل .	....	....	....	....
٤ - عدم الإفصاح عن مصادر تمويل إجمالي الاستثمار داخل قائمة المركز المالي .	....	....	....	....
٥ - عدم كفاية الإفصاح عن المعلومات الخاصة بأنشطة الصندوق عمومًا .	....	....	....	....
٦ - أخرى (يرجى ذكرها بالتفصيل) .	....	....	....	....

** فى الجزء التالى يرجى من سيادتكم ذكر أى مشاكل للمراجعة - تواجه سيادتكم بالفعل أو يتوقع مواجهتها مستقبلاً - مع الأطراف ذات الصلة بصناديق الاستثمار .

- مشاكل مع شركة الصندوق المساهمة ، أو البنك ، أو شركة التأمين المؤسسة للصندوق :

....

....

....

- مشاكل مع حملة الوثائق :

....

....

....

- مشاكل مع مدير الاستثمار :

....

....

....

- مشاكل مع الجهات الحكومية والرقابية المختلفة كهيئة سوق المال ومصلحة الضرائب :

....

....

....

- أى مشاكل أخرى :

....

....

....

المراجــع

أولاً - المراجع العربية :

١- أبو زيد ، حسن محمد حسن (بدون تاريخ) . **دراسات فى المراجعة** ، جـ ١ ، ط ٣ ، دار الثقافة العربية ، ص ٥١ ، ٦٠ .

٢- حنفى ، عبدالغفار (١٩٩٣) . **البورصات : أسهم – سندات – صناديق استثمار** ، المكتب العربى الحديث .

٣- خضير ، مصطفى عيسى (١٩٩٦) . **المراجعة : المفاهيم والمعايير والإجراءات** ، جامعة الملك سعود ، ص ١٤٠ .

٤- سويلم ، محمد (١٩٩٦) . **إدارة البنوك وصناديق الاستثمار وبورصات الأوراق المالية** ، بدون ناشر .

٥ – شرف الدين ، أحمد (نوفمبر ١٩٩٤) . "دليل المدخر للاستثمار فى الأوراق المالية «صناديق الاستثمار »" ، **كتاب الأهرام الاقتصادى** ، العدد (٨) ، ص ص ١٣-١٤ .

٦- الصحن ، عبدالفتاح محمد ، عبدالوهاب نصر على (١٩٩٦) . **المراجعة المتقدمة** ، قسم المحاسبة بكلية التجارة ، جامعة الإسكندرية .

٧- صقر ، عطية عبدالحليم (مارس ١٩٩٧) . **الإطار القانونى لصناديق الاستثمار** ، أبحاث ندوة صناديق الاستثمار فى مصر : الواقع والمستقبل ، الجزء الثانى ، مركز الشيخ صالح كامل ، جامعة الأزهر ، ص ص ١٨٣ – ٢١٧ .

٨- عمر ، محمد عبدالحليم (مارس ١٩٩٧) . **المعالجة المحاسبية لأرباح صناديق الاستثمار من منظور إسلامى** ، أبحاث ندوة صناديق الاستثمار فى مصر : الواقع والمستقبل ، الجزء الأول ، مركز الشيخ صالح كامل ، جامعة الأزهر ، ص ٥٠ .

٩ – فهمى ، محمود محمد (مارس ١٩٩٧) . **الإطار القانونى لصناديق الاستثمار** ، أبحاث ندوة صناديق الاستثمار فى مصر : الواقع والمستقبل ، الجزء الثانى ، مركز الشيخ صالح كامل ، جامعة الأزهر ، ص ص ١٥٨ – ١٨١ .

١٠ – كامل ، صلاح محمد محمود (سبتمبر ١٩٩٦م) . «دراسة تحليلية للمشاكل المحاسبية لصناديق الاستثمار» ، **مؤتمر دور المحاسبة والمراجعة فى مرحلة الخصخصة** ، القاهرة : المعهد المصرى للمحاسبين والمراجعين بالتعاون مع الاتحاد العام للمحاسبين والمراجعين العرب والجمعية العربية للتكاليف والمحاسبة الإدارية ، ص (ب) .

١١– هندى ، منير إبراهيم (١٩٩٩) . **صناديق الاستثمار فى خدمة صغار وكبار المدخرين** ، الإسكندرية : منشأة المعارف .

اللوائح والمواد :

١– **الهيئة العامة لسوق المال** ، الإدارة العامة للمعلومات .

٢– **المادة (٤٠) من قانون سوق رأس المال** رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ .

٣– **المادة (١٦١) من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال** رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ .

٤– **المادة (١٧٨) من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال** رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ .

٥– **المادة (٤٠) من قانون سوق رأس المال** رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ .

٦– **المادة رقم (١٤٠) من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال .**

٧– **المادة رقم (١٦٤) من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال .**

٨– **المادتان رقما (١٢٥) ، (١٧٢) من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال .**

٩– **المادة رقم (١٤٨) من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال .**

١٠– **المادة رقم (١٤٧) من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال .**

١١– **المادة رقم (١٧٥) من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال .**

١٢– **المادة رقم (١٤٤) من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال .**

١٣– **المادة رقم (١٧٧) من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال .**

١٤– **المادة رقم (٣٥) من قانون سوق رأس المال .**

١٥– **المادة رقم (١٦٠) من اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال .**

١٦– المعيار المحاسبى المصرى رقم (١٦) (١٩٩٧) . «المحاسبة عن الاستثمارات» ، **الوقائع المصرية** ، العدد ٢٣٠ ، ص ٢٧٠ .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

1- American Institutue of Certified Public Accountants, Statement on Auditing Standards No. 81 (Feb. 1997)."Auditing Investments", **Journal of Accountancy,** Para 5. p. 96 .

2- American Institutue of Cerified Public Accountants, Statement on Auditing Standards No. 82 (April 1997). "Consid eration of Fraud in a Financial Statement Audit", **Journal of Accountancy**, pp. 88-99.

3- Bernstein, Phyllis J. & Stephen J. Roias, (Nov. 1994). "The World of Mutual Funds", **Journal of Accountancy,** p. 44.

4- Flint, D., (1988). "**Philosoph and Principles of Auditing : An Introduction**", Macmilla, London.

5- Hearth, Douglas & Jains k. Zaima, (1998). "Contemporary Investements" **The Dryden Press**, Orlando, p. 653 .

6- Lee, Tom (1993). "**Corporate Audit Theory**", Champan & Hall, London, p. 31.

7- Mautz, R.K., & H. A. Sharaf, (1961). "The Philosophy of Auditing", **American Accounting Association**, p. 243.

8- Price Waterhoues, (1989). "Audit Guidance Series: Developing The Audit Plan, **Banks and Financial Instruments**", Volume 1, Price Waterhouse, pp. 1-19.

9- Thomas, C. William & Emerson O. Henke, (1986). **Auditing Theory and Practice**., 2nd Ed., Kent Publishing Co., Boston.

10- The Financial Instruments (1994). Task Force of The Accounting Standards Executive Committee, **"Derivaives: Current Accounting and Auditing Literature"**, AICA, p. 6.

● الإدارة العـــــامــــــة
● المجلـد الأربعــــــون
● الـعـــــــدد الـرابـع
● شـــــوال ١٤٢١ هـ
● يـنـــايـــر ٢٠٠١ م

مستويات إشباع حاجات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن

أ. مأمون أحمد سليم دقامسة *

المقدمة :

حظيت الحاجات الإنسانية فى بيئة العمل باهتمام كبير من قبل المؤسسات والكتاب والباحثين ؛ لما لها من أهمية كبيرة فى معرفة الأسباب التى تدفع الأفراد للقيام بسلوك معين ، والتأثير على سلوكهم وتصرفاتهم وتوجيهها نحو رفع مستويات الأداء ، ويتم ذلك من خلال رسم السياسات ونظم الحوافز التى تعمل على إشباع حاجات الأفراد ، ودفعهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة .

فإذا لم يستخدم الإنسان أو العامل إمكاناته وطاقاته الذهنية فى العمل فاللوم لا يقع عليه ، بل يقع على المنظمة التى لم تعرف كيف تفجر لديه هذه الطاقات ، وتزرع لديه حب المبادأة والابتكار ، فالفرد لا يكره العمل بل يحبه لأنه مصدر رضى وسعادة له ، ويسعى إلى تحمل المسئولية ، ويتمتع بقدر من التحليل والابتكار ، ويسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة لأنها مصدر إشباع رغباته وتحقيق أهدافه (عقيلى ، ١٩٩٦م) .

وتنتج الطاقة النفسية من أجهزة الحاجة التى تتواجد فى الشخصية الإنسانية ، بمعنى أن دوافع الفرد تظهر نتيجة ظهور حاجاته التى يسعى إلى إشباعها ، فالحاجات الإنسانية هى التى تخلق الدوافع إلى السلوك الذى يستهدف إشباع هذه الحاجات . فالدوافع إذن هى البواعث الأصلية لتصرفات الأفراد ، حيث إن لهم حاجات معينة يريدون إشباعها ، وهذا ما يدفعهم إلى إحداث سلوك معين يخففون به من التوتر الذى

* ماجستير إدارة عامة ، مساعد بحث وتدريس ، جامعة اليرموك ، إربد ، الأردن .

أحدثه الدافع (هاشم ، ١٩٨٣م) . ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة فى التعَرف على مستوى إشباع الحاجات فى بيئة العمل لدى العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن ، وهل هذه الحاجات مناسبة لطبيعة أعمالهم كمديرين ، وهل قوة هذه الحاجات تتفاوت بينهم باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية ؛ كل ذلك وصولاً إلى زيادة مستوى إشباع الحاجات غير المشبعة ، واختيار الأفراد للوظائف والأعمال التى تتطابق مع حاجاتهم ومهاراتهم وقدراتهم ، أو إعادة تصميم الأعمال بحيث تتناسب حاجات العاملين مع متطلبات العمل ، وبالتالى تحقيق رضا العاملين عن أعمالهم ، ورفع مستوى الأداء ، وتحقيق الأهداف التنظيمية .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلى :

١- التّعرف على مستوى إشباع الحاجات فى بيئة العمل لدى الأفراد العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن .

٢- تحديد أثر بعض العوامل الشخصية والوظيفية (الجنس ، والحالة الاجتماعية ، والعمر ، والمؤهل العلمى ، ومدة الخدمة ، والمسمى الوظيفى) فيما يتعلق باتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى إشباع الحاجات لديهم فى بيئة العمل .

٣- تحديد تصور واضح لنوعية الحاجات الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة فى بيئة العمل ، والتى يمكن اعتبارها مجموعة الدوافع الإدارية لهم ؛ وذلك حتى يمكن وضع إطار محدد لمختلف الحاجات التى يتعين على المؤسسة إشباعها بغية تحفيز موظفيها .

أسئلة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة لا بد من الإجابة عن الأسئلة التالية :

١- ما هى أهم الحاجات المشبعة فى بيئة العمل لدى الأفراد العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن ؟ .

٢ – هل هناك فروق جوهرية بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى إشباع حاجاتهم فى بيئة العمل ، تعزى إلى : الجنس ، والحالة الاجتماعية ؟ .

٣ – هل هناك فروق جوهرية بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى إشباع حاجاتهم فى بيئة العمل تُعزى إلى : العمر ، المؤهل العلمى ، مدة الخدمة ، ومسمى الوظيفة ؟.

أهمية الدراسة :

إن الحاجات الإنسانية وسعى الأفراد الدائم لإشباعها يمثلان الركن الأساسى لمحاولة تفهم آلية عمل (ديناميكية) السلوك الإنسانى . والفهم الحقيقى للحاجات الإنسانية قد يساعدنا على تفهم الأسباب التى تدفع الأفراد إلى القيام بسلوك معين ، وكذلك يفيدنا فى توقع أنماط معينة من السلوك : مما يساعد على تهيئة المناخ الملائم لإشباع حاجات الأفراد ، ويعمل على دفعهم تجاه تحقيق الأهداف المحددة (زين الدين ، ١٩٨٨م) . لهذا ، فإن التعرّف على قوة الحاجات لدى الأفراد وأولوياتها والأثر الذى تتركه على سلوك العاملين ، يمثل حجر الأساس فى المواءمة بين الموظف والعمل ، وله مضامين هامة فى اختيار الأفراد وتصميم العمل . لذلك تشكل مثل هذه الدراسة أساساً للإدارة فى اختيار الأفراد للأعمال المستقبلية بما يتناسب مع قوة الحاجات ودرجة إشباعها لديهم ، وإعادة تصميم العمل الحالى بحيث يلائم مهارات وقدرات وحاجات الأفراد العاملين . وبالتالى فإن إشباع مثل هذه الحاجات يشكل حجر الأساس فى دفع العاملين وتحفيزهم وإطلاق قدراتهم الإبداعية ويؤدى إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفى لديهم ، مما ينعكس إيجاباً على رفع مستويات الأداء والإنتاجية وزيادة مستويات الفاعلية الإدارية .

تنبع أهمية هذه الدراسة كذلك من كونها تطرق مجالاً هو فى أمسّ الحاجة إلى هذا النوع من البحوث والدراسات التطبيقية ، التى تعمل على تطبيق نظرية الحاجات الظاهرة فى الواقع العملى على المديرين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن ، وتتناول أثر بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لهؤلاء المديرين على اتجاهاتهم نحو مستوى إشباع الحاجات فى مهامهم الوظيفية ، التى تتطابق مع متطلبات أعمالهم .

حدود الدراسة :

تتمثل حدود هذه الدراسة فى الآتى :

١ - اقتصرت هذه الدراسة على الأفراد العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن من المستوى التنظيمى (مدير ، ومساعد مدير ، ورئيس قسم ، ورئيس شعبة) .

٢ - يتركز محور الدراسة على تطبيق نظرية الحاجات الظاهرة (لموريه) على العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى كمجال للتطبيق . ومن ثم فإن التعّرض للنظريات الأخرى للدافعية لن يكون من بين الأمور المطروقة فى هذه الدراسة ، ليس تقليلاً من شأنها ، وإنما لعدم جدوى التعّرض لها فى تحقيق الأهداف المرسومة لهذه الدراسة .

٣ - تقتصر الدراسة على قياس مستوى الحاجات الظاهرة فى العمل ودرجة أهميتها وفقاً لإدراك أفراد مجتمع الدراسة . أما الأسباب التى تكمن وراء هذا الإدراك ومتطلبات إشباع هذه الحاجات من وجهة نظرهم ، فلم تكن من المحاور الرئيسية للدراسة ، ولذلك فإن الأمر يحتاج إلى دراسات أخرى تتعرض لذلك .

أدبيات الدراسة :

يحاول هذا الجزء من الدراسة التعرف على مفهوم الدافعية ، وأثره على السلوك الإنسانى فى المنظمات ، وكذلك استعراض بعض نظريات الدافعية (نظريات الحاجات أو المحتوى) ، وبعض الدراسات السابقة التى لها مساس كبير بالدراسة الحالية .

١- مفهوم الدافعية :

يكمن وجه الصعوبة فى تحديد مفهوم دقيق للدافعية فى أن حاجات الإنسان لا تقتصر على حاجة معينة بل هى متعددة ومتشابكة ، وبالتالى فإن دوافعه تكون عديدة ومتشابكة أيضًا وتتداخل مع بعضها البعض . يُعرّف (Burack,1983) الدافعية بأنها : قوة ناتجة عن التوتر الذى تحدثه الحاجة غير المشبعة داخل الفرد ، فتدفعه وتوجهه

نحو القيام بعمل أو سلوك معين . ويعرّف (Schoen,1979) الدافعية التنظيمية بأنها تُشير إلى إيجاد ظروف العمل التى تحفز الأفراد وتسمح لهم بالتعبير عن دوافع الإنجاز وتحقيق الذات . وينظر إلى الدوافع على أنها حاجات أو قوى داخلية فى الفرد تشكل أساسًا للسلوك . أما المدهون والجزراوى (١٩٩٥م) فيعرّفان الدافعية بأنها : "طاقة حسية ومعنوية داخلية محركة لسلوك الفرد متولدة عن تفاعلات نفسية داخلية . هذه الطاقة تنبهها الحوافز ويثيرها الضغط والتوتر الناتج عن حاجات الفرد المتنوعة وغير المشبعة ، فتُحدث لديه الدافع والاستعداد التام لقيام بعمل أو سلوك معين لإشباع هذه الحاجات".

ومن بين التعاريف والتحليلات الأكثر شمولاً ووضوحاً ما اقترحه (Luthans, 1992) ، حيث يرجع كلمة الدافعية إلى الكلمة اللاتينية (Movere) التى تعنى يُحرّك ، وينظر إلى الدافعية على أنها عملية تبدأ بوجود نقص أو حاجة نفسية ، تنشط الدافع أو الباعث فى سبيل تحقيق هدف أو حافز ، وهكذا فإن مفتاح فهم عملية الدافعية يكمن فى فهم المصطلحات التالية : الحاجات ، البواعث أو الدوافع ، والحوافز . أما الحاجة فهى عبارة عن نقص ، وتنشأ حينما يكون هناك عدم توازن نفسى . وأما الدوافع أو البواعث فتستخدمان بالتبادل ، حيث تنشّط الدوافع وتعدّ لتخفيف الحاجة . والدوافع موجهة لعمل أو سلوك معين ، وتوفر قوة محركة نحو تحقيق الهدف ، وتشكل جوهر ولبّ عملية الدافعية . فمثلاً الحاجة إلى الطعام والشراب تُترجم إلى دوافع الجوع والعطش . وتأتى الحوافز فى نهاية دورة عملية الدافعية . ويُعرّف الحافز بأنه كل شىء يخفف من الحاجة ويقلل من الدافع . وهكذا فالحصول على الحافز سوف يُعيد التوازن النفسى ويقلل أو يُبطل الدافع (تناول الطعام أو شُرب الماء) . والحوافز فى هذه الحالة هى الطعام والماء .

٢- نظريات الحاجات :

تهدف هذه النظريات أساسًا إلى فهم الكيفية التى يُشحن أو يحرك بها سلوك الفرد ، كما تحدد حاجات وحوافز الفرد غير المشبعة وتوقعاته التى تدفعه لإشباع حاجاته المتعددة ، ويطلق عليها نظريات المحتوى . وفيما يلى نستعرض بايجاز أبرز هذه النظريات :

أ- نظرية ماسلو فى الحاجات :

تعتبر نظرية ماسلو من أكثر النظريات جاذبية عند الحديث عن الدافعية ، حيث ناقش ماسلو فى نظريته الحاجات التى تشكل أساساً لدافعية الإنسان . ويمكن تنظيم هذه الحاجات على شكل هرم يتضمن خمسة مستويات أساسية من الحاجات تتطلب من الفرد أن يُشبع حاجاته منها . فالمستوى الأول يتطلب من الفرد أن يشبع حاجاته قبل أن يتطلع إلى المستوى الثانى من الحاجات ، وهكذا حتى يشبع الفرد جميع حاجاته . ومن الجدير بالذكر هنا أن نبيّن أنه كلما أشبع الفرد حاجاته من مستوى معين وانتقل إلى المستوى الآخر تكون عملية تحقيقها أصعب . كما أن هذا الهرم لا يعمل كأداة للدافعية إلا فى الظروف الاعتيادية . وهذه المستويات الخمسة من الحاجات كما يلى : الدهون والجزراوى (١٩٩٥م)

١ - الحاجات الحيوية :

وتمثل الحاجات الأساسية للإنسان لاستمرار الحياة مثل : حاجته إلى الطعام ، والشراب ، والمسكن ، والملبس ، والنوم ، ... إلخ .

٢ - الحاجات الأمنية :

ويقصد بالأمن حاجة الفرد إلى الشعور بالاطمئنان والعيش حياة اعتيادية ، وعدم الخوف من مصادر خارجية تهدد استمرار حياته الجسدية والفكرية ، أو الاعتداء على ماله وعرضه ... إلخ .

٣ - الحاجات العاطفية (حاجات الانتماء) :

ويقصد بالحاجات العاطفية حاجة الفرد للانتماء إلى الجماعة والشعور بأنه منتمٍ إلى فئات اجتماعية معينة ، أو قبوله فى بعض التنظيمات المختلفة مثل : النوادى والجمعيات ... إلخ .

٤ - حاجات الاحترام والتقدير :

تتمثل هذه الحاجات فى رغبة الفرد فى الشعور بالاحترام والنظرة الإيجابية الثابتة العالية للذات ، مثل القدرة على الإنجاز الفعلى ، وحسن الأداء ، والتى من خلالها

يحظى باحترام الآخرين وتقديرهم له ، كما تتمثل فى حاجات القوة والحرية والاستقلال ، وحاجة السمعة الطيبة فى الأوساط الاجتماعية التى يتعامل معها الفرد .

٥ - حاجات تحقيق الذات :

وتتمثل فى ممارسة الفرد لمهاراته وهواياته الذاتية التى نشأت وتطورت معه ، ويعتقد أنه ميال لممارستها أكثر من أى شىء آخر . فهذه الحاجة تعنى أن يحقق الفرد ما يرغب ويصبو إليه ، ومن خلال إشباع هذه الحاجات نتوقع من الفرد أن يقدم أفضل ما عنده من الإبداع .

والنقد الأساسى لسلم ماسلو هو عدم إمكان الفصل بين الاحتياجات بما يحقق ترتيبها وفقًا للأولويات ، فاحتياجات الفرد متداخلة وتشترك معاً بصورة متوازنة فى إحداث التأثير الدافع لسلوك الفرد . كما أن هذه النظرية يشوبها نوع من عدم المرونة ، حيث يضع ماسلو الأفراد فى مستوى واحد من الحاجات فى الهرم فى وقت معين .

ب - نظرية ذات العاملين لهيرزبرج :

قام فريدريك هيرزبرج (Frederick Herzberg) بتطوير نظرية متقدمة فى الدافعية بالاستناد إلى دراسة إشباع الحاجات ، والتأثير الدافعى لذلك الإشباع لدى مجموعة من المهندسين والمحاسبين . وقد تبيّن أن هناك مجموعتين من الاحتياجات الإنسانية تؤثران معًا على سلوك الفرد بطرق متباينة ، المجموعة الأولى تدعى (عوامل وقائية) ، يؤدى توافرها إلى شعور الفرد بالرضا عن العمل ، ولكنها لا تعتبر فى نظره حوافز للعمل ، ويدخل فى هذه المجموعة أيضًا سياسة الإدارة ، والعلاقات بين الأفراد ، والإشراف ، وظروف العمل المادية والنقود . أما المجموعة الثانية فتدعى (عوامل دافعية) ، وتؤدى إلى تحريك جمهور الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق الأداء الممتاز ، فهى عوامل محفزة ، وفيها أيضًا الإنجاز وتحديات العمل والتقدير وزيادة المسئولية والتنمية الذاتية والترقية . (اللوزى ، ١٩٩٥م) .

وعلى الرغم من الانتقادات التى وجهت لهذه النظرية ، وأنه لم يتطرق إليها سوى عدد محدود من الباحثين والكتاب ، إلا أنها لا تزال تحظى باهتمام العديد من المديرين الذين يحاولون زيادة الدافعية لدى العاملين . والميل نحو استخدام العوامل الدافعية

التى اقترحتها النظرية . ويعود ذلك كله لكون هيرزبرج قد استخدم لغة سهلة مبسطة خالية من المصطلحات والمفردات العلمية النفسية المعقدة .

ج – نظرية الحاجات الظاهرة :

تعتبر هذه النظرية آخر نظريات الحاجات فى الدافعية والتى تم تطويرها من قبل هنرى موريه (Henry A. Murray) وتدعى نظرية الحاجات الظاهرة . وقد تم اعتماد هذه النظرية كأساس لتطبيق هذه الدراسة. وقد شعر موريه – مثلما شعر ماسلو – بأن الأفراد يمكن تصنيفهم حسب قوة الحاجات، وأن الأفراد لديهم فى نفس الوقت حاجات متعددة ومتباينة تؤثر على سلوكهم وتدفعهم للعمل . وتشبه نظرية الحاجات الظاهرة نظرية تدرج الحاجات لماسلو فى كونها تفترض أن هناك مجموعة من الحاجات والأهداف لدى الأفراد يتم توجيه سلوكهم إليها. ولكن تختلف النظريتان فى جانبين هامين ، الأول : أن موريه افترض أن الحاجات لا يتم ترتيبها على شكل سلم أو هرم كما فعل ماسلو ، والثانى : أن نموذج موريه فيه مرونة ودقة أكثر فى وصف الأفراد . فنموذج (موريه) يصف الفرد بأن لديه عدة حاجات وبأوزان مختلفة فى نفس الوقت ، فقد يكون لدى الفرد حاجات عالية للإنجاز والاستقلال وحاجات متدنية للانتماء والسلطة فى نفس الوقت . وبالرغم من أن نموذج الحاجات الظاهرة يشتمل على مجموعة كبيرة من الحاجات ، فإن معظم الدراسات فى المنظمات ركزت على حاجات الإنجاز ، والانتماء ، والاستقلال ، والقوة . وهذه الحاجات الأربع تبدو ذات أهمية خاصة لفهم سلوك الفرد فى العمل . وفيما يلى توضيح لهذه الحاجات : (Steers,1994)

١- الحاجة للإنجاز :

وهى الرغبة فى الامتياز أو الدافع للنجاح فى أداء العمل ، بمعنى أن يكون الفرد مدفوعاً بالرغبة فى التفوق والنجاح فى إتمام أى عمل يقوم به . ويميل الناس الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز إلى أن يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح ، ويحبون التحدى ، ولديهم رغبة قوية فى الاعتماد على الذات ، ويضعون لأنفسهم أهدافاً طموحة وكبيرة من الممكن تحقيقها . كما أنهم يرغبون فى تلقى تغذية راجعة حول مستوى أدائهم وإنجازهم .

إن الحاجة للانجاز هى دافع مهم فى المنظمات ؛ لأن كثيراً من المواقع الإدارية والريادية تتطلب مثل هذا الحافز من أجل النجاح . فعندما يوضع مدير لديه حاجة عالية للإنجاز فى عمل صعب ، فإن طبيعة التحدى لهذه المهمة تعمل على تحريك الدافع للإنجاز ، والذى بدوره ينشّط السلوك الموجه نحو الإنجاز وتحقيق مثل هذا العمل لإشباع حاجاته . وبالتالى ، سيؤدى ذلك إلى رضا الموظف عن عمله ومن ثم تحسين مستوى الأداء ورفع مستوى الفاعلية الإدارية .

٢- الحاجة للانتماء :

وهى الرغبة فى تكوين صداقات مع الآخرين وتكوين علاقات شخصية واجتماعية قوية مع الأفراد . ويشعر الأشخاص الذين لديهم حاجة قوية للانتماء بالرغبة القوية للقبول من قبل الآخرين والتواجد مع الغير ، والتفاعل الاجتماعى ، ومساعدة الآخرين على النمو والتقدم ، والشعور بالسرور عندما يكون محبوباً لدى الآخرين .

إن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للانتماء يرغبون أن تُسند إليهم أعمال بها درجة كبيرة من الاتصال والتفاعل ما بين الأفراد (بيئة عمل اجتماعية) ، مثل أعمال المبيعات ، والتعليم ، والعلاقات العامة ، والاستشارات . وأثبتت الدراسات - كما يشير موريه - أن الأفراد ذوى الحاجة القوية للانتماء أثبتوا حضوراً قوياً وفاعلية فى تحقيق الأهداف فى هذا النوع من الأعمال . كما أن هؤلاء الأشخاص يعملون بشكل أفضل وأكثر إنتاجية عندما تتسم بيئة العمل بالدعم والتعاون وتكون فيها تغذية راجعة إيجابية بخصوص الإنجاز والاعتراف .

٣- الحاجة للاستقلال :

وهى الرغبة فى حرية التصرف فى العمل والاستقلال من أى قيد . ويميل الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للاستقلال إلى العمل منفردين ، والرقابة الذاتية على أعمالهم ، وعدم إلزامهم وتقيدهم بقواعد وإجراءات صارمة ، وعدم الرغبة فى إلزامهم بالعمل مع أشخاص محددين وأماكن معينة . كما أن هؤلاء الأفراد يميلون لعدم الاستجابة للضغوط الخارجية من أجل الالتزام بأعراف ومعايير الجماعة . وعادة ما يعمل هؤلاء الأفراد فى المستويات التنفيذية والوظائف التى لا تتطلب التعامل مع الجمهور .

٤- الحاجة للقوة أو السلطة :

وهى الرغبة فى التحكم والسيطرة والتأثير على الآخرين . بمعنى رغبة الفرد فى أن تكون له مقدرة وقوة فى السيطرة على ما يحيط به من أحداث وأشياء وأشخاص . ويميل الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للقوة إلى الرغبة فى التأثير على الآخرين وممارسة النفوذ عليهم والتأثير على سلوكهم لخدمة أهداف المنظمة . وبالتالى ، فإن رضا هؤلاء الأفراد ينبع من قدرتهم على السيطرة والتأثير فى بيئة العمل . وعادة ما يتحدث هؤلاء الأفراد بطلاقة ، ويحتلون مواقع إشرافية ، وينظر لهم من قبل الآخرين على أن لديهم قدرات قيادية جيدة ، حيث إن المدير الأنسب لمهام الإدارة والإشراف هو الذى تتوفر فيه الحاجة للقوة . McGLLand & Burnham (1995)

نلاحظ مما سبق ، أن التعرف على قوة الحاجات الظاهرة لدى الأفراد والموظفين ذو أهمية كبيرة فى التعرّف على أثر هذه الحاجات على السلوك الإدارى والفعالية الإدارية فى التنظيم . كما أنه ذو أهمية كبيرة فى اختيار الأفراد المناسبين للوظائف التى تتناسب مع قوة الحاجات لديهم ، بالإضافة إلى أنه يشكل قاعدة هامة فى إعادة تصميم الوظائف ، وبناء مجموعة من المديرين الناجحين فى أعمالهم الإدارية .

٣- الدراسات السابقة :

تنطلق معظم الدراسات التى أجريت فى هذا المجال ، من منظور الدوافع والرضا الوظيفى . أمّا فيما يتعلق بإشباع حاجات العاملين فهناك ندرة كبيرة جداً فى الدراسات التطبيقية التى أُجريت فى هذا المجال ، وخصوصًا فى البيئة العربية ، مع التركيز فى هذه الدراسات على نظرية تدرج الحاجات لإبراهام ماسلو . وفيما يلى نعرض بعض الدراسات التى أجريت فى هذا المجال :

قام katzel (1979) بدراسة لمعرفة تأثير الأجر الممنوح لمجموعة من الأفراد العاملين فى عدة مؤسسات على حسن سير الأداء وجودته ، وقد خلصت الدراسة إلى أن مجرد اقتناع العاملين بأنهم يحصلون على الأجر الملائم لطبيعة عملهم ومتطلباته ، يترك فى نفوسهم أثرًا إيجابيًا ، ويعتبر بالنسبة لهم تعويضاً عن جهودهم المبذولة فى العمل .

وهدفت دراسة عبد الوهاب (١٩٨٢) إلى التعرف على عملية التحفيز وأنواع الحوافز التى يفضلها الأفراد ، والمزايا والمشكلات التى يشعرون بها فى الحوافز التى تقدمها الإدارة . ومحاولة التعرف على أفضل الوسائل لتحسين نظم الحوافز من أجل الوصول إلى رضا الأفراد وزيادة الكفاءة الإنتاجية . وقد توصل الباحث إلى أن أغلب الموظفين راضون عن وظائفهم ، كما أن بعضهم يفضل البقاء فيها ، بالإضافة إلى أنهم يميلون لاعتبار الحوافز التى يتقاضونها – كالرواتب ، والترقية ، والمشاركة فى تقديم المقترحات – تتناسب مع المجهودات التى يبذلونها فى العمل . ويتفق معظم الموظفين على أن الحوافز المبنية على أسس سليمة تعين الموظفين على أداء أعمالهم بصورة أفضل .

أمّا دراسة العديلى (١٩٨٣) ، فقد هدفت إلى التعرف على دوافع الموظفين فى القطاع العام السعودى ، وتتمثل فى حاجاتهم وتوقعاتهم من الوظيفة ومستوى إشباعهم لها ، كما تهدف إلى التعرف على وسائل دفع وتحفيز وإرضاء الموظفين السعوديين للبقاء فى القطاع العام وإثارة دوافعهم الكامنة للإنتاجية والأداء الجيد والرضا المستمر . وقد توصلت الدراسة إلى أن الموظفين السعوديين فى القطاع العام يعطون الرواتب والمكافآت أهمية كبيرة وبالمرتبة الأولى ، ويلى ذلك حسب الأهمية الترقى فى الوظيفة ، والضمانات فى العمل ، واعتراف الزملاء بالجهد فى العمل ، ثم نوع العمل . وبيّنت النتائج أن موظفى (الإدارة العليا) يعطون أهمية للدوافع والحوافز المعنوية (كالإنجاز، ومسؤوليات الوظيفة ، والاعتراف والتقدير على الجهود المبذولة فى العمل) ، وذلك عائد إلى تطلعاتهم لإشباع الحاجات الراقية أو حاجات إثبات الذات ، أما موظفو الإدارة التنفيذية وموظفو الإدارة الوسطى فيهتمون بالحوافز المادية (كالراتب ، والترقى فى الوظيفة ، وضمانات الوظيفة) .

وفى دراسة أجراها أوبرن O'Brien (1986) قارن فيها بين أولئك الذين يشعرون بأن مهاراتهم لم تستثمر الاستثمار الملائم فى وظائفهم ، وبين أولئك الذين يعانون من الاستغلال الزائد لمهاراتهم وقدراتهم فى العمل . تبيّن أن (٣٨٪) من العينة يشعرون بأنه لم تستثمر مهاراتهم وقدراتهم الاستثمار المناسب . وقد تم تعزيز هذه النتيجة بمقارنة توقعات الأفراد من أعمالهم وإلى أى درجة يرتبط استخدام مهاراتهم وقدراتهم بواقعهم الوظيفى والمهارات المستخدمة فيه . كما وجد أن (٣٠٪) من العينة يشعرون بأن أعمالهم تتطلب مستوى من المهارات يفوق رغباتهم ، وأنه ليست هناك فروق

جوهرية بين الوظائف من حيث عدم الملاءمة بين مهارات الشخص وعمله ، حيث تبيّن أن عدم الاستغلال الأمثل لمهارات الموظفين فى الوظائف المهنية والإدارية ، أقل بدرجة طفيفة من فئات الموظفين العاملين فى التجارة وفى الخدمات .

وأجريت دراسة هدفت إلى اختبار مدى صحة فروض نظرية تدرج الحاجات الإنسانية على المديرين السعوديين كمجال للتطبيق . وقد جاءت نتائج الدراسة بما يقطع بعدم قبول فروض نظرية ماسلو لتدرج الحاجات الإنسانية ؛ حيث كانت الحاجات الاجتماعية وحاجات الأمن هى أكثر الحاجات إشباعًا لدى مفردات عينة المديرين السعوديين ، فى حين كانت حاجات تحقيق الذات وحاجات الاستقلال الذاتى وحاجات الاحترام أقلها إشباعًا ، وأن التسلسل التصاعدى لتلك الحاجات يخالف التدرج الهرمى وفقًا لسلم ماسلو . كما أكدت نتائج الدراسة الميدانية على عينة المديرين السعوديين أنه ليس من الضرورى – مثلما افترض ماسلو – انتقال الفرد من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها مباشرة بنفس الترتيب الذى جاءت به نظريته . زين الدين (١٩٨٨) .

وقد عرض العديلى ، طوله ، وأنجل (١٩٩٠) لدراسة قام بها (ماكللند) وتوصلت إلى أن محرك السلوك لدى الفرد يستند إلى ثلاث حاجات رئيسة هى : الحاجة للإنجاز ، والحاجة للانتماء ، والحاجة للقوة ، ويرى أن هذه الحاجات مترابطة وموجودة فى جميع البشر بدرجات مختلفة . وقد تبيّن أن الحاجة للانتماء والقوة لدى المشرفين لا تقل أهمية عن الحاجة للإنجاز . وتعتبر أفضل طريقة لقياس مستوى الحاجة فى كل من المجالات الثلاثة هى قيام المشرفين برقابة سلوك الفرد عبر الوقت لكى يحددوا أيًا من الحاجات الثلاث تناسبه تمامًا ، وهذا يتطلب درجة من الحساسية والتمرين على المراقبة والتحليل .

وقد توصلت الدراسة الميدانية التى قام بها اللوزى (١٩٩٥) إلى أن أكثر اتجاهات الأفراد المبحوثين إيجابية نحو حوافز العمل المتعلقة فى مجال طبيعة العمل ومحتوى الوظيفة وهى العوامل الدافعية ، بينما كان أدنى مستويات اتجاهات العاملين إيجابية نحو خوافز العمل هو فى مجال حوافز بيئة العمل الإدارية والمكانية والحوافز المالية ، وهى التى أسماها هيرزبرج بالعوامل الوقائية .

وتشير الدراسات بشأن مدى إشباع الحاجات المختلفة فى المنظمات الأمريكية إلى أن (٨٥٪) من العاملين يشبعون حاجاتهم الأساسية ، و(٧٠٪) يشبعون حاجات الأمن ، و(٥٠٪) يشبعون حاجات الانتماء ، و (٤٠٪) يشبعون حاجات الاحترام والتقدير ، و(١٠٪) يشبعون حاجات تحقيق الذات . ولا شك أن نسب إشباع حاجات العاملين فى المنظمات فى البلدان العربية أقل من النسب السابقة بكثير ، مع احتمال التفاوت من بلد لآخر . وهذا يضع تحديات كبيرة أمام المديرين لتبنى الوسائل والإجراءات ، وإيجاد الظروف والمناخ وغيرها مما يساعد على تحقيق مزيد من إشباع الحاجات المتنوعة ، وبالتالى الوصول إلى مستوى عالٍ من الإنجاز والأداء . (حريم ، ١٩٩٧) .

كما توصلت الدراسات التى اجراها العلماء السلوكيون - بمن فيهم هيرزبرج - إلى أن العمل ذاته يحقق إشباع الحاجات العليا (الاحترام وتحقيق الذات) ، ويزيد من حماس الفرد وتحفيزه للعمل ، ويولد الدافعية للعمل لدى الفرد عن طريق تدعيم الوظائف بأكبر قدر من الإنجاز الشخصى ، والتقدير والتحدى ، والمسئولية فى العمل ، وفرصة الشعور بالاستقلال فى أداء العمل ، وفرصة الحصول على تغذية مرتدة حول ما يتم إنجازه . حريم (١٩٩٧) .

وبالنظر إلى الدراسات الميدانية المذكورة أعلاه ، نرى أنها لم تركز على معالجة موضوع مستوى إشباع الحاجات لدى العاملين ، وأى منها أكثر ملاءمة للأفراد فى بيئة العمل ؛ حتى يتحقق مستوى معين من الملاءمة ما بين حاجات الفرد ومتطلبات وظيفته . وعلى الرغم من أن بعض الدراسات تناولت هذا الموضوع بالتطبيق على نظرية تدرج الحاجات لإبراهام ماسلو ، إلا أنها لم تتطرق إلى معرفة أثر بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات العينة على اتجاهاتهم نحو إشباع الحاجات لديهم . وبالتالى فإن هذه الدراسة جاءت لمحاولة سد النقص فى مثل هذه الجوانب الهامة بالتطبيق على نظرية الحاجات الظاهرة لموريه .

أسلوب ومنهجية الدراسة :

أ- أسلوب الدراسة :

تقوم هذه الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي المسحي ، وباستخدام الدراسة الميدانية القائمة على جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بحاجات الأفراد الظاهرة في العمل من مصادرها الأولية ، وذلك من خلال استبانة لاستقصاء آراء العاملين في الوظائف الإشرافية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن . ويمهد لتحليل البيانات الميدانية بتحليل نظري موجز بالرجوع إلى ما تم نشره أو كتابته حول هذا الموضوع ؛ لإغناء مناقشة أسئلة الدراسة ، ثم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية اللازمة التي تتطلبها طبيعة الدراسة لتدعيم النتائج التي سيتم التوصل إليها .

ب - أداة الدراسة :

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على استبانة مصممة من قبل (هنري موريه) لقياس مستوى إشباع الحاجات لدى الأفراد في بيئة العمل*. وتكونت الاستبانة من جزأين رئيسين : الجزء الأول ، يشمل معلومات عامة تمثل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة (الجنس ، والحالة الاجتماعية ، والعمر، والمؤهل العلمي ، ومدة الخدمة.، والمسمى الوظيفي) ، باعتبارها متغيرات أساسية يجب استخدامها لقياس مدى التباين في اتجاهات الأفراد المبحوثين نحو مستوى إشباع حاجاتهم في العمل . أما الجزء الثاني ، فيشتمل على (٢٠) فقرة ، موزعة على أربع حاجات رئيسة هي : الحاجة للإنجاز وتقاس بالفقرات من (١-٥) ، والحاجة للانتماء وتقاس بالفقرات من (٦-١٠)، والحاجة للاستقلال وتقاس بالفقرات من (١١-١٥) ، والحاجة للقوة وتقاس بالفقرات من (١٦-٢٠) .

وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت لتحديد إجابات أفراد مجتمع الدراسة من بين عدة بدائل ، وذلك على النحو التالي : درجة (موافق جداً) وخصصت لها (٥) علامات ، ودرجة (موافق) لها (٤) علامات ، ودرجة (محايد) لها (٣) علامات ، ودرجة (غير موافق) لها علامتان ، ودرجة (غير موافق جداً) لها علامة واحدة . وتم عكس الفقرات السلبية ذوات الأرقام (٤ ، ٨ ، ٩ ، ١٤ ، ١٧) ، الموضحة في الملحق رقم (١) ؛ لتتناسب مع المقياس المستخدم .

* انظر الملحق رقم (١) .

وبذلك – حسب مقياس ليكرت الخماسي – يكون المدى من (٢,٦٠ فما دون) للوسط الحسابي دالاً على عدم الموافقة ، والمدى من (٢,٦١ – ٣,٤٠) دالاً على محايد ، والمدى من (٣,٤١ فما فوق) دالاً على الموافقة .

وتمّ اختبار صدق الاستبانة بعد ترجمتها وقبل توزيعها ، حيث تم توزيع عدد من الاستبانات على عينة من الموظفين فى مؤسسة الضمان الاجتماعي ، وقد عدلت فى ضوء هذا الاختبار ، كما تم حساب معامل الثبات للبيانات باستخدام مقياس(كرونباخ ألفا) للثبات ، حيث بلغت قيمته (٨٠٪) . بالإضافة إلى أن الاستبانة قد تم عرضها على خمسة محكمين من الخبراء فى الإدارة للتأكد من صدقها .

ج – مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين فى الوظائف الإشرافية من المستوى التنظيمي (مدير دائرة أو فرع ، ومساعد مدير ، ورئيس قسم ، ورئيس شعبة) فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي فى الأردن . وتم اختيار جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٣٢٣) ، منهم (٣٠) مديراً لدائرة وفرع ، و (٢٥) مساعداً لمدير ، و (١٠٩) رئيساً لقسم ، و (١٥٩) رئيساً لشعبة ، حيث تم تحديد أعدادهم من خلال بيانات دائرة شؤون العاملين فى مركز المؤسسة ، وزيارات ميدانية لدوائر وفروع هذه المؤسسة . وقد تم توزيع (٣٢٣) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة . وكان عدد الاستبانات المستردة (٢١٢) استبانة ، وبعد مراجعتها وتدقيقها تم استبعاد (٨) استبانات من مجموع الاستبانات المستردة ليبقى (٢٠٤) استبانة صالحة ومعتمدة لغايات التحليل الإحصائى وبنسبة استرداد (٦٣٪) من المجتمع الأصلى للدراسة . ويشمل الجدول رقم (١) التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية .

د – الأساليب الإحصائية المستخدمة :

حتى يمكن تحقيق أهداف هذا البحث والإجابة عن أسئلته ، تمت معالجة البيانات على النحو التالى :

١ – للإجابة عن السؤال الأول ، استخرجت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية .

٢ – استخدام الاختبار التائى (T. Test) للإجابة عن السؤالين الثانى والثالث لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات آراء الذكور والإناث ، والمتزوجين وغير المتزوجين ، تجاه مستوى إشباع الحاجات لدى الأفراد المبحوثين .

٣ – استخدام اختبار (ف) (F. Test) تحليل التباين الأحادى متبوعًا بالمقارنات البعدية حسب طريقة (نيومن كولز) للإجابة عن بقية الأسئلة (الرابع ، والخامس ، والسادس ، والسابع) .

٤ – استخدمت معادلة (كرونباخ ألفا Cronbach Alpha) لتحديد ثبات الأداة .

وقد استخدمت الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS/ PC) للقيام بهذه المعالجات الإحصائية .

عرض النتائج ومناقشتها :

سيتم عرض النتائج التى تمّ التوصل إليها باستخدام أداة الدراسة ، وبعد إجراء المعالجات الإحصائية الوصفية لمتغيرات الدراسة ، وذلك بتقسيم هذا الجزء إلى قسمين هما :

أولاً – التحليل الوصفى :

يتناول هذا الجزء وصف خصائص مجتمع الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية، كما يتناول الإجابة عن السؤال الأول المتعلق بأهم الحاجات المشبعة لدى أفراد مجتمع الدراسة .

وصف خصائص مجتمع الدراسة :

الجدول رقم (١)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية

المتغير	حالات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	١٦٣	٪٨٠
	إناث	٤١	٪٢٠
الحالة الاجتماعية	أعزب	٣٧	٪١٨
	متزوج	١٦٧	٪٨٢
العمر	٣٠ سنة فاقل	٢١	٪١٠
	من ٣١–٤٠ سنة	٥٩	٪٢٩
	من ٤١–٥٠ سنة	٧٣	٪٣٦
	٥٠ سنة فاكثر	٥١	٪٢٥
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فاقل	٢٧	٪١٣
	دبلوم متوسط	٥٥	٪٢٧
	بكالوريوس	٧٣	٪٣٦
	دراسات عليا	٤٩	٪٢٤
مدة الخدمة	٥ سنوات فاقل	١٩	٪٩
	من ٦–١٠ سنوات	٤٥	٪٢٢
	من ١١–١٥ سنة	٦٧	٪٣٣
	١٦ سنة فاكثر	٧٣	٪٣٦
المسمى الوظيفى	مدير	١٩	٪٩
	مساعد مدير	٦٧	٪٣٣
	رئيس قسم	٦٩	٪٣٤
	رئيس شعبة	٩٩	٪٤٩

يوضح الجدول رقم (١) ، التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية . واستناداً إلى هذا الجدول ، فقد تبيّن أن معظم أفراد مجتمع الدراسة هم من الذكور حيث بلغت النسبة المئوية لهم (٨٠٪) ، بينما بلغت نسبة الإناث (٢٠٪) فقط . أمّا بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية فقد كان معظم الأفراد من فئة المتزوجين وبنسبة مئوية بلغت (٨٢٪) ، فى حين كانت النسبة المئوية لغير المتزوجين (١٨٪) فقط .

أمّا من حيث متغير العمر ، فقد تراوحت أعمار معظم أفراد مجتمع الدراسة ما بين (٣١–٥٠) سنة ، حيث مثلت استجابة الأفراد من ذوى الأعمار المحصورة بين هاتين الفئتين (٦٥٪) ، يليهم الفئة العمرية (من ٣١–٤٠) سنة بنسبة (٢٩٪) ، ثم الفئة العمرية (٣٠ سنة فأقل) بنسبة (١٠٪) فقط . الأمر الذى يدل على أن هؤلاء الأفراد على درجة كبيرة من الوعى والعقلانية ، مما قد ينعكس إيجابيًا على رفع درجة المصداقية فى إجاباتهم .

وبالنسبة للمستوى التعليمى لأفراد مجتمع الدراسة ، فقد كان غالبية الأفراد ممن يحملون المؤهل الجامعى (بكالوريوس ودراسات عليا) ، حيث مثلت النسبة المئوية لهؤلاء الأفراد (٦٠٪) ، يليهم من يحمل شهادة الدبلوم المتوسط بنسبة (٢٧٪) ، وكانت أدنى نسبة للأفراد الذين يحملون شهادة الثانوية العامة فما دون ، حيث بلغت (١٣٪) . وهذا التوزيع يعكس مستوى تعليميًا عاليًا لأفراد مجتمع الدراسة ، مما قد ينعكس إيجابيًا على درجة المصداقية فى إجاباتهم .

وأمّا من حيث متغير مدة الخدمة ، فنلاحظ أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة من ذوى فئات مدة الخدمة الأكبر التى تزيد عن (١١) عامًا ، حيث بلغت النسبة المئوية للأفراد الذين تقع مدة خدمتهم بين فئات مدة الخدمة (من ١١–١٥سنة) و (١٦سنة فأكثر) (٦٩٪) . وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة الذين تقع مدة خدمتهم بين (٦–١٠) سنوات بنسبة (٢٢٪) ، تليها فى ذلك مدة الخدمة (٥ سنوات فأقل) بنسبة (٩٪) .

وأمّا بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفى ، فقد كان معظم أفراد مجتمع الدراسة من ذوى المستويات الوظيفية الأدنى ، حيث مثلت إجابات الأفراد الذين يشغلون المستوى الوظيفى (رئيس شعبة) أعلى نسبة (٤٩٪) ، وكان فى المرتبة الثانية الأفراد الذين

يشـغلون المسـتوى التنظيمـى (رئيس قسم) بنسـبـة (٣٤٪) ، يليـهم فى ذلك المسـتوى الوظيـفى (مسـاعد مدير) بنسبـة (٣٣٪) ، وكانت أدنى نسبة للأفـراد الذين يشـغلون المستوى الوظيفى (مدير) وبنسبة مئوية (٩٪) فقط .

السؤال الأول : ما هى أهـم الحاجات المشبعة فى بيئة العمل لدى الأفراد العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن ؟.

الجدول رقم (٢)

المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لحاجات أفراد مجتمع الدراسة

مرتبة تنازليًا حسب درجة إشباعها

الحاجات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١ - الحاجة للانتماء	٣,٨٨	٠,٦٧
٢ - الحاجة للاستقلال	٣,٦٦	٠,٧٣
٣ - الحاجة للإنجاز	٣,٣٩	٠,٧٨
٤ - الحاجة للقوة	٣,٢٩	٠,٧٦

يوضّح الجدول رقم (٢) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد مجتمع الدراسة مرتبة تنازلياً حسب درجة إشباع الحاجات لديهم فى بيئة العمل . ويُلاحظ من الجدول ، أن الحاجة للانتماء والحاجة للاستقلال كانتا ضمن مدى فئة الموافقة (٣,٤١ فما فوق) ، بينما كانت الحاجة للإنجاز والحاجة للقوة ضمن مدى فئة المحايدة (٢,٦١-٣,٤٠) .

ويتبيّن من الجدول أن الحاجة للانتماء تُعدّ من أكثر الحاجات إشباعًا فى بيئة العمل لدى أفراد مجتمع الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابى المرجح (٣,٨٨) بنسبة مئوية مـقدارها (٧٧,٦٪) وانحراف مـعيـارى (٠,٦٧) . وهذا يعنى أن الأفـراد العاملين

فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن موافقون على أن حاجة الانتماء مشبعة لديهم فى بيئة العمل . وهذا الأمر يتضمن أن هؤلاء الأفراد يعطون اهتمامًا كبيرًا لمشاعر الآخرين أثناء العمل ، ولديهم رغبة قوية فى التواجد مع الغير ومساعدة الآخرين على النمو والتقدم ، والعمل بروح الفريق وضمن المجموعات . وإذا ما علمنا أن الأفراد المبحوثين هم من أصحاب الوظائف الإشرافية (مديرين) ، فهذا أمر طبيعى أن تكون حاجة الانتماء مشبعة لديهم ، حيث تستلزم طبيعة أعمالهم التواجد مع الآخرين ، وتكوين علاقات صداقة ومحبة مع مرؤوسيهم وزملائهم والعملاء والجمهور ، والعمل بروح الفريق الواحد مع المرؤوسين من أجل تحقيق أهدافهم التنظيمية .

كما كانت حاجة الاستقلال لأفراد مجتمع الدراسة فى المرتبة الثانية من حيث درجة إشباعها ، حيث حصلت على متوسط حسابى مقداره (٣,٦٦) وبنسبة مئوية (٧٣,٢٪) وانحراف معيارى (٠,٧٣) . وهذا يعنى موافقة هؤلاء الأفراد على أن حاجة الاستقلال مشبعة لديهم فى بيئة العمل . وهذا يتضمن أن لديهم مزيداً من حرية التصرف فى تنفيذ أعمالهم الوظيفية دون تقييد صارم يُفرض عليهم من رؤسائهم ومن خلال قواعد وسياسات العمل ، وأن الأوامر لا تُملى عليهم بل يكونون أسياد أنفسهم فى إنجاز مهام عملهم .

وأمّا الحاجة للإنجاز فكانت فى المرتبة الثالثة ، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (٣,٣٩) بنسبة مئوية (٦٧,٨٪) وانحراف معيارى (٠,٧٨) ، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون على أن هذه الحاجة مشبعة ، وهذا يعنى موافقة البعض على إشباع الحاجة للإنجاز فى بيئة العمل ، بينما يرى البعض الآخر عكس ذلك ، أى أن أفراد مجتمع الدراسة منقسمون حول إشباع هذه الحاجة ، وبالتالى يُشكل النقص فى هذه الحاجة دافعًا لإشباعها عند بعض الأفراد ، ولا تشكل أى دافع بالنسبة للبعض الآخر . لذلك لا بد لهذه المؤسسة أن تقوم بتدعيم هذه الحاجة بالنسبة لجميع الأفراد ، حيث إن إشباع الحاجة للإنجاز يتضمن قيام المديرين ببذل أقصى ما عندهم من جهود لتحسين أدائهم الوظيفى ، وانتهاج أسلوب المجازفة المعتدلة ، وقبول أى مسؤوليات إضافية ، والرغبة فى الامتياز أو الدافع للتفوق للنجاح فى أداء العمل بالشكل المطلوب . وبما أن الأفراد المبحوثين هم من فئة المديرين ، فإن ذلك سينعكس إيجاباً على معظم العاملين الذين يشرفون عليهم ، ويرتفع مستوى الإنجاز على مستوى المؤسسة العامة

للضمان الاجتماعى ككل . وفى هذا الصدد يؤكد (ماكليلند) أهمية الحاجة للإنجاز فى تحقيق التقدم والنمو على مستوى المنظمة وعلى مستوى المجتمع ، وأن المنظمات والدول غير المتقدمة يمكن تحسينها بشكل جذرى من خلال إثارة وتوليد الحاجة للإنجاز فى الموظفين وفى أفراد الشعب (Gibson, 1994) .

والنسبة للحاجة إلى القوة فقد كانت فى المرتبة الأخيرة ، وضمن مدى فئة المحايدة كذلك ، حيث بلغ المتوسط الحسابى لها (٣,٢٩) ونسبة مئوية (٦٥,٨٪) وانحراف معيارى (٠,٧٦) . وهذا يعنى أن أفراد مجتمع الدراسة محايدين فيما يتعلق بتوفر الحاجة للقوة ، وبالتالى هناك تباين بين أفراد العينة فيما يتعلق بإشباع هذه الحاجة ، فيرى البعض أنها مشبعة فى حين يرى البعض الآخر عكس ذلك . وكما هو الحال بالنسبة لحاجة الإنجاز ، لا بد لمؤسسة الضمان الاجتماعى أن تقوم بتدعيم الحاجة للقوة واستثارة دوافع الأفراد لإشباعها ، حيث إن إشباع الحاجة للقوة بالنسبة لفئة المديرين – كما يؤكد Steers (1994) – أن المدير الأفضل هو الذى لديه حاجة عالية نحو القوة التى تصبّ لصالح المؤسسة ، حيث إن هؤلاء المديرين يقومون بالإشراف وقيادة جماعات العمل والتأثير عليهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة .

كما أنهم يتناسبون مع المواقف التى تتطلب مناورات سياسية ، ويعملون بشكل أكثر فاعلية لفض النزاعات التى تشكل خطراً على تحقيق الأهداف وتوجيه الجهود فى النهاية لصالح العمل ومن ثم تحسين مستوى الأداء . وهذا ما أكده McGlelland et al. (1995) ، أن الحاجة للقوة تُعتبر أكبر دافع يدفع المدير أو الفرد للعمل .

وتؤكد نتائج هذه الدراسة ، أن حاجات الفرد متعددة ومتشابكة ، وأنه قلما تؤثر حاجات الإنسان على سلوكه بشكل منفرد ، ولكنها تعمل مندمجة مع بعضها البعض . وهكذا فإن أى سلوك معين من قبل الفرد غالبًا ما يكون مسببًا بعدة حاجات أساسية فى نفس الوقت وليست حاجة واحدة فقط . ولكن قوة هذه الحاجات المتعددة تختلف فى أوزانها لدى الأفراد تبعًا للفروقات الفردية بينهم ، وقد تتغير هذه الحاجات من فترة لأخرى حسب درجة إشباعها .

ونخلص مما سبق إلى الإجابة عن السؤال الأول ، بأن أهم الحاجات الأكثر إشباعًا فى بيئة العمل – كما يراها الأفراد العاملون فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى –

هى حاجات الانتماء والاستقلال . وكان أفراد مجتمع الدراسة منقسمين فى اتجاهاتهم فيما يخص حاجات الإنجاز والقوة ، حيث يرى بعضهم أن هذه الحاجات مشبعة لديهم ، فيما يرى البعض الآخر أنها غير مشبعة . وكانت هذه الحاجات الأربع مرتبة تنازليًا حسب درجة إشباعها كما يلى : الحاجة للانتماء ، الحاجة للاستقلال ، الحاجة للإنجاز ، ثم الحاجة للقوة .

ثانياً – التحليل الاستدلالى :

يتناول هذا الجزء مناقشة نتائج اختبار(ت) للإجابة عن السؤال الثانى ، وتحليل التباين الأحادى (اختبار ف) للإجابة عن السؤال الثالث .

أ – نتائج اختبار (ت) :

السؤال الثانى : هل هناك فروق جوهرية بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى إشباع حاجاتهم فى بيئة العمل ، تُعزى إلى الجنس والحالة الاجتماعية ؟.

١ – مستوى إشباع حاجات أفراد مجتمع الدراسة فى بيئة العمل مع متغير الجنس .

الجدول رقم (٣)

نتائج تحليل اختبار (ت) لاتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى إشباع حاجاتهم وفقاً لجنسهم

الحاجة	الذكور		الإناث		قيمة «ت» المحسوبة	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى		
الحاجة للإنجاز	٣,٦٤	٠,٨١	٣,٦٥	٠,٨٥	٠,١٨ –	٠,٨٦
الحاجة للانتماء	٣,٧٧	٠,٩٨	٤,٠٢	٠,٩٣	٣,٧٣* –	٠,٠٠٠
الحاجة للاستقلال	٣,٨١	٠,٨٢	٣,٩٢	٠,٨٨	١,٣٦ –	٠,١٨
الحاجة للقوة	٣,٥٢	٠,٩٦	٣,٤٤	١,٠٢	١,٠٧	٠,٢٩

* دالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)

يوضّح الجدول رقم (٣) نتائج اختبار (ت) وفقًا لمتغير الجنس لأفراد مجتمع الدراسة . ويبيّن الجدول أنه لا توجد فروق جوهرية عند مستوى الدلالة (α≤ ٠,٠٥) بين اتجاهات الذكور والإناث نحو معظم الحاجات (حاجات : الإنجاز والاستقلال والقوة) ، بينما نجد أن هناك فروقًا جوهريةً بين اتجاهات الذكور والإناث نحو الحاجة للانتماء ، حيث بلغت مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهى دالة إحصائيًا عند مستوى (α≤ ٠,٠٥) . وكانت هذه الفروق لصالح الإناث ؛ لأن المتوسط الحسابى للإناث أكبر منه للذكور . إذن نستنتج أن حاجة الانتماء عند الإناث أكثر إشباعًا فى بيئة العمل وأثناء ممارسة الأعمال الوظيفية من العاملين الذكور . وقد يُعزى السبب فى ذلك إلى أن طبيعة الأنثى تميل إلى المودة والحب والحنان وتكوين علاقات صداقة وروابط طيبة والعمل على مساعدة الآخرين . كما أن بيئة العمل هى أفضل مجال تستطيع الأنثى من خلاله فى البلاد العربية ممارسة أعمالها الوظيفية مع الآخرين والتعاون معهم من أجل إنجاز المهام الوظيفية والتى تكون محظورة عليها خارج بيئة العمل . هذا بالإضافة إلى أن الإناث غالبًا ما يشغلن وظائف لها علاقة مباشرة مع العاملين والجمهور مثل السكرتارية ، والاستقبال والعلاقات العامة ، كل ذلك يجعل توفّر حاجة الانتماء لدى الأنثى فى سلوكياتها الوظيفية أكثر من الذكور .

٢- مستوى إشباع حاجات أفراد مجتمع الدراسة فى بيئة العمل مع متغير الحالة الاجتماعية .

الجدول رقم (٤)

نتائج تحليل اختبار (ت) لاتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى إشباع حاجاتهم وفقاً لحالتهم الاجتماعية

الحاجة	أعزب		متزوج		قيمة «ت» المحسوبة	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى		
الحاجة للإنجاز	٣,٧٠	٠,٨٨	٣,٦٣	٠,٧٠	٠,٩٤	٠,٣٥
الحاجة للانتماء	٤,٠٠	٠,٤٧	٣,٨٤	٠,٤٥	*٢,١٩	٠,٠٣
الحاجة للاستقلال	٤,٠٣	٠,٥٨	٣,٨٠	٠,٦٣	*٢,٨٢	٠,٠٠٥
الحاجة للقوة	٣,٥١	٠,٦٦	٣,٤٧	٠,٥٩	٠,٤٤	٠,٦٦

* دالة إحصائيًا عند مستوى (α≤ ٠,٠٥)

يبيّن الجدول رقم (٤) ، نتائج اختبار (ت) وفقًا لمتغير الحالة الاجتماعية لأفراد مجتمع الدراسة . ونلاحظ وجود فروق جوهرية بين اتجاهات المتزوجين وغير المتزوجين نحو حاجاتهم للانتماء والاستقلال فى بيئة العمل وتأدية مهامهم الوظيفية ، حيث بلغ مستوى الدلالة لهذه الحاجات (٠,٠٣) و (٠,٠٥) على التوالى ، وهى دالة إحصائيًا عند مستوى (α≥ ٠,٠٥) . بينما لم توجد أى فروق جوهرية بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو حاجاتهم للإنجاز والقوة فى تأدية واجبات العمل تُعزى إلى حالتهم الاجتماعية . وقد كانت الفروق لصالح فئة غير المتزوجين من أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لحاجاتهم للانتماء والاستقلال . وهذا يعنى أن أفراد مجتمع الدراسة من العزاب يوافقون على أن مستوى إشباع حاجات الانتماء والاستقلال لديهم أعلى من الأفراد المتزوجين . وقد يُعزى ذلك إلى أن الأفراد غير المتزوجين ليست لديهم أسرة مكونة من زوجة وأبناء ينتمون إليها، وبذلك فهم يحاولون سد هذا النقص عن طريق تكوين علاقات صداقة ومحبة وبناء علاقات حميمة مع الآخرين فى بيئة العمل ، والانضمام لفرق العمل المختلفة من أجل إنجاز المهام الوظيفية. كما أن الأفراد غير المتزوجين عادة ما يميلون إلى حب المغامرة ومواجهة الصعاب وإثبات جدارتهم أمام رؤسائهم عن طريق إنجاز مهامهم الوظيفية بحرية أكبر وبأنفسهم دون الرجوع إلى مساعدة رؤسائهم ، والالتزام الكبير بقواعد وسياسات العمل ؛ من أجل الوصول إلى مكاسب وظيفية معينة . ومن ثم فإن حاجات الانتماء والاستقلال تظهر بشكل أكبر لدى الأفراد غير المتزوجين .

وبذلك يمكن الإجابة عن السؤال الثانى ، بأن هناك فروقًا جوهرية بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو حاجة الانتماء تُعزى إلى متغير الجنس . وقد كانت هذه الفروق لصالح الإناث ، أى أن مستوى حاجة الانتماء لدى الإناث أكثر إشباعًا فى بيئة العمل من الذكور . كما كانت هناك فروق جوهرية بين اتجاهات الأفراد نحو كل من حاجات الانتماء والاستقلال تُعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية ، وكانت الفروق لصالح فئة غير المتزوجين . أى أن مستوى حاجات الانتماء والاستقلال لدى الأفراد العزاب أكثر إشباعًا فى بيئة العمل منها لدى الأفراد المتزوجين . بينما لم تكن هناك أى فروق جوهرية بالنسبة لحاجات الإنجاز والاستقلال والقوة تُعزى إلى متغير الجنس . كما لم تكن هناك أى فروق جوهرية بالنسبة لحاجات الإنجاز والقوة تُعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية لأفراد مجتمع الدراسة .

ب – نتائج تحليل التباين الأحادى :

السؤال الثالث : هل هناك فروق جوهرية بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى إشباع حاجاتهم فى بيئة العمل تُعزى إلى العمر، المؤهل العلمى ، مدة الخدمة ، ومسمى الوظيفة ؟.

١– مستوى إشباع حاجات أفراد مجتمع الدراسة فى بيئة العمل مع متغير العمر .

الجدول رقم (٥)

نتائج تحليل التباين الأحادى (ف) لاتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى إشباع حاجاتهم وفقًا لأعمارهم

الحاجة	الفئات العمرية	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
الحاجة للإنجاز	٣٠ سنة فأقل	٣,٩٩	٠,٤٩	٢,٢٦	٠,٨٤
	من ٣١–٤٠ سنة	٣,٥٥	٠,٨٢		
	من ٤١–٥٠ سنة	٣,٩٤	٠,٧٢		
	٥١ سنة فأكثر	٤,٠٣	٠,٦٥		
الحاجة للانتماء	٣٠ سنة فأقل	٢,٦٢	٠,٦٥	٠,٧٣	٠,٥٣
	من ٣١–٤٠ سنة	٢,٨٧	٠,٧١		
	من ٤١–٥٠ سنة	٢,٨٣	٠,٦٩		
	٥١ سنة فأكثر	٢,٩٨	٠,٦٠		
الحاجة للاستقلال	٣٠ سنة فأقل	٣,٢١	٠,٧٦	*٣,٣٣	٠,٠٢
	من ٣١–٤٠ سنة	٣,٥٣	٠,٨٥		
	من ٤١–٥٠ سنة	٣,٤٠	٠,٧٣		
	٥١ سنة فأكثر	٣,٥٠	٠,٧٨		
الحاجة للقوة	٣٠ سنة فأقل	٢,٣٣	١,١١	*٢,٥٨	٠,٠١٥
	من ٣١–٤٠ سنة	٢,٩٥	٠,٨٦		
	من ٤١–٥٠ سنة	٢,٦١	٠,٨٥		
	٥١ سنة فأكثر	٢,٦٣	٠,٨٩		

* دالة إحصائيًا عند مستوى (α≤ ٠,٠٥)

نلاحظ من الجدول رقم (٥) ، عدم وجود فروق جوهرية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) بين اتجاهات الأفراد المبحوثين نحو كل من الحاجة للإنجاز والحاجة للانتماء تُعزى لأعمارهم . وهذه النتيجة تُشير إلى أن فئات العمر المختلفة ليست عاملاً مؤثرًا في الاتجاهات نحو هذه الحاجات .

بينما يبيّن الجدول رقم (٥) ، وجود فروق جوهرية عند مستوى (α≤ ٠,٠٥) تُعزى لمتغير العمر على الاتجاه نحو حاجات أفراد مجتمع الدراسة إلى كل من الحاجة للاستقلال والحاجة للقوة، حيث بلغت قيم (ف) المحسوبة (٣,٣٣) و (٣,٥٨) عند مستوى الدلالة (٠,٠٢) و (٠,٠١٥) على التوالي . أي أن اتجاهات العاملين نحو حاجات الاستقلال والقوة في بيئة العمل تختلف باختلاف فئاتهم العمرية . ولمعرفة بين أي الفئات العمرية توجد الفروق الإحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو حاجاتهم للاستقلال وللقوة ، تم استخدام طريقة (نيومن كولز) للمقارنات البعدية، وقد تبيّن أن مصادر هذه الفروق في كلا الحاجتين (الاستقلال والقوة) كانت بين الفئة العمرية الثانية (من ٣١–٤٠ سنة) والفئة العمرية الأولى (٣٠ سنة فأقل) ولصالح الفئة العمرية الثانية (من ٣١–٤٠ سنة) لأن المتوسط الحسابي لها أكبر. مما يؤكد أن حاجات الاستقلال والقوة أكثر إشباعًا لدى الأفراد العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين (٣١–٤٠ سنة) في ممارسة أعمالهم الوظيفية من غيرهم من أصحاب الفئة العمرية الأقل (٣٠ سنة فأقل) . وربما يُعزى ذلك إلى أن الأفراد من الفئة العمرية (من ٣١–٤٠ سنة) ، قد أمضوا عدة سنين في الخدمة وممارسة المهام التنظيمية ، مما جعلهم يكتسبون الخبرة الواسعة في ممارسة مهامهم الوظيفية وقيادة الآخرين وتدريبهم على هذه المهام ، ولهذا تكون الحاجة لديهم إلى الاستقلال والقوة مشبعة بدرجة أكبر في ممارسة هذه المهام وبدون تدخل أطراف أخرى في شؤون عملهم وتوجيههم لأساليب العمل ، وإنما هم يحاولون التأثير على مرؤوسيهم من أجل إنجاز المهام الوظيفية ، وتحقيق الأهداف التنظيمية . ومن هنا قد تكون الحاجة للقوة والاستقلال للأفراد من ذوي هذه الفئة العمرية (من ٣١–٤٠ سنة) أكثر إشباعًا من ذوي الفئة العمرية الأقل (٣٠ سنة فأقل) .

٢- مستوى إشباع حاجات أفراد مجتمع الدراسة فى بيئة العمل ومتغير المؤهل العلمى .

الجدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين الأحادى (ف) لاتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى إشباع حاجاتهم وفقاً لمؤهلهم العلمى

الحاجة	فئات المؤهل العلمى	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
الحاجة للإنجاز	ثانوية عامة فأقل	٣,٥٨	٠,٧٨	٢,٣٨	٠,٠٧٠
	دبلوم متوسط	٣,٣٠	٠,٨٢		
	بكالوريوس	٣,٤٢	٠,٧٥		
	دراسات عليا	٣,٥٣	٠,٧٣		
الحاجة للانتماء	ثانوية عامة فأقل	٢,٤٤	٠,٨٣	*٢,٦١	٠,٠٥
	دبلوم متوسط	٣,١٢	١,١٣		
	بكالوريوس	٢,٩٢	٠,٨٧		
	دراسات عليا	٢,٩٣	٠,٨٨		
الحاجة للاستقلال	ثانوية عامة فأقل	٣,٢٣	٠,٨٩	*٣,٤٣	٠,٠٢
	دبلوم متوسط	٢,٦٣	١,١١		
	بكالوريوس	٣,٧٣	٠,٩٩		
	دراسات عليا	٢.٩٥	٠,٨٦		
الحاجة للقوة	ثانوية عامة فأقل	٢,٧٠	٠,٦٦	٠,٨٠	٠,٧٥
	دبلوم متوسط	٢,٨٣	٠,٧٤		
	بكالوريوس	٢,٨٧	٠,٦٦		
	دراسات عليا	٢,٩٧	٠,٨٠		

* دالة إحصائيًا عند مستوى (α≤ ٠,٠٥)

يبيّن الجدول رقم (٦) ، عدم وجود فروق جوهرية عند مستوى الدلالة (α≥ ٠,٠٥) بين اتجاهات العاملين نحو كل من حاجتى الإنجاز والقوة تُعزى لاختلاف مؤهلهم العلمى . وهذا يعنى أن حاجات العاملين إلى الإنجاز والقوة فى ممارسة أعمالهم متقاربة ، بغض النظر عن مستويات المؤهل العلمى الذى يحملونه .

لكن يُشير الجدول إلى وجود فروق جوهرية عند مستوى (α≥ ٠,٠٥) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمى على اتجاهات العاملين نحو كل من حاجات الانتماء والاستقلال ، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة لكل منها (٢,٦١) و(٣,٤٣) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) و(٠,٠٢) على التوالى . أى أن اتجاهات العاملين نحو هاتين الحاجتين تختلف باختلاف مؤهلهم العلمى . ولمعرفة لصالح أى مستويات المؤهل العلمى توجد الفروق الإحصائية ، تم استخدام طريقة (نيومن كولز) للمقارنات البعدية ، إذ تبيّن أن مصادر الفروق فى كلا الحاجتين كانت بين المستوى الثانى (دبلوم متوسط) للمؤهل العلمى مع المستوى الثالث (بكالوريوس) ولصالح المستوى الثالث (بكالوريوس) لأن المتوسط الحسابى له أكبر . إذن نستنتج أن أفراد مجتمع الدراسة الذين يحملون المؤهل العلمى (دبلوم متوسط) هم أكثر حاجة للانتماء والاستقلال فى ممارسة أعمالهم الوظيفية من حملة المؤهل العلمى (بكالوريوس) ؛ لأن هذه الحاجات أقل إشباعاً لديهم . وقد يكون السبب فى ذلك أن الأفراد الذين يحملون المؤهل العلمى (دبلوم متوسط) عادة ما يتولون مناصب قيادية وإدارية دُنيا فى الهيكل التنظيمى للمؤسسة ، وبذلك فإن عملية انضمامهم إلى اللجان المختلفة والمشاركة فى عملية تحديد الأهداف التنظيمية ورسم الخطط تكون بدرجة أقل ممن يحملون المؤهل العلمى (بكالوريوس) . ولهذا تبرز لديهم الحاجة للانتماء لإشباع هذه الحاجة بشكل أكبر . كما أن أصحاب المؤهلات الدنيا عادة ما يعانون من التحكم والسلطة التى يفرضها رؤساؤهم عليهم . هذا بالإضافة إلى أنهم ملزمون بتنفيذ الأوامر وقواعد وسياسات العمل بشكل أكبر من غيرهم ، مما يؤدى إلى حاجتهم بشكل أكبر للشعور بالاستقلال وحرية التصرف فى ممارسة أعمالهم من ذوى المستويات العلمية الأعلى .

٣ – مستوى إشباع حاجات أفراد مجتمع الدراسة فى بيئة العمل ومتغير مدة الخدمة .

الجدول رقم (٧)

نتائج تحليل التباين الأحادى (ف) لاتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو حاجاتهم الظاهرة وفقاً لمدة خدمتهم

الحاجة	فئات مدة الخدمة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
الحاجة للإنجاز	٥ سنوات فاقل	٢,٧٠	٠,٦٦		
	من ٦–١٠ سنوات	٢,٨٣	٠,٧٤	٠,٨٢	٠,٤٨
	من ١١–١٥ سنة	٢,٨٧	٠,٦٦		
	١٦ سنة فاكثر	٢,٩٧	٠,٨٠		
الحاجة للانتماء	٥ سنوات فاقل	٣,٥٥	٠,٧٨		
	من ٦–١٠ سنوات	٣,٤٠	٠,٦٤	١,٤٤	٠,٢٣
	من ١١–١٥ سنة	٣,٣٦	٠,٦٦		
	١٦ سنة فاكثر	٣,١٧	٠,٧٥		
الحاجة للاستقلال	٥ سنوات فاقل	٢,٥٨	٠,٥٥		
	من ٦–١٠ سنوات	٢,٩٣	٠,٨٣	١,٤١	٠,٢٤
	من ١١–١٥ سنة	٢,٨٤	٠,٦٥		
	١٦ سنة فاكثر	٢,٨٤	٠,٦٥		
الحاجة للقوة	٥ سنوات فاقل	٣,٦٩	٠,٧٧		
	من ٦–١٠ سنوات	٣,٣٤	٠,٧٧	٢,٢٤	٠,٥١
	من ١١–١٥ سنة	٣,٦٠	٠,٨٢		
	١٦ سنة فاكثر	٣,٥٤	٠,٧٩		

* دالة إحصائيًا عند مستوى (α≥ ٠,٠٥)

يوضّح الجدول رقم (٧) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادى وفقًا لمتغير مدة الخدمة لأفراد مجتمع الدراسة . ويشير الجدول إلى عدم وجود فروق جوهرية عند مستوى الدلالة (α≥ ٠,٠٥) بين اتجاهات العاملين نحو جميع الحاجات الظاهرة فى بيئة

العمل تُعزى لمدة خدمتهم . وهذه النتيجة تُشير إلى أن اتجاهات العاملين نحو حاجاتهم الظاهرة فى بيئة العمل لا تختلف باختلاف فئات مدة الخدمة .

ويؤكد اختبار (نيومن كولز) للمقارنات البعدية ، عدم وجود فروق تُعزى لفئات مدة الخدمة فى علاقتها مع الحاجات الظاهرة ، مما يُشير إلى أن العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى – بغض النظر عن مدة خدمتهم – يتفقون فى اتجاهاتهم نحو حاجاتهم الظاهرة فى تأدية مهامهم الوظيفية .

٤– مستوى إشباع حاجات أفراد مجتمع الدراسة فى بيئة العمل ومتغير مسمى الوظيفة .

الجدول رقم (٨)

نتائج تحليل التباين الأحادى (ف) لاتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو حاجاتهم وفقًا لمسمى وظيفتهم

الحاجة	فئات مسمى الوظيفة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
الحاجة للإنجاز	مدير	٢,٤٤	٠,٩٧		
	مساعد مدير	٢,٩٦	٠,٩٧	١,٨٨	٠,١٤
	رئيس قسم	٢,٨٧	٠,٨٤		
	رئيس شعبة	٣,٢١	٠,٩٢		
الحاجة للانتماء	مدير	٣,٥٦	٠,٨٥		
	مساعد مدير	٣,٥٣	٠,٨٨	٠,٦٢	٠,٥٩
	رئيس قسم	٣,٨٣	٠,٨٩		
	رئيس شعبة	٣,٨٧	٠,٦٢		
الحاجة للاستقلال	مدير	٢,٨٦	٠,٩٤		
	مساعد مدير	٣,١١	٠,٨٧	٤,٤٥*	٠,٠٠٤
	رئيس قسم	٣,١٣	٠,٧٠		
	رئيس شعبة	٣,٣٠	٠,٧٨		
الحاجة للقوة	مدير	٣,٤٣	١,١٥		
	مساعد مدير	٣,٢٣	٠,٨٤	١,٦٨	٠,١٧
	رئيس قسم	٣,٣٢	٠,٧٧		
	رئيس شعبة	٣,٤٥	٠,٦٨٧		

* دالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)

نُلاحظ من الجدول رقم (٧) ، عدم وجود فروق جوهرية عند مستوى الدلالة (α≤ ٠,٠٥) بين اتجاهات العاملين نحو حاجاتهم إلى الإنجاز والانتماء والقوة تُعزى إلى اختلاف مسمى وظيفتهم . وهذا يدل على أن العاملين متقاربين فى اتجاهاتهم نحو هذه الحاجات فى ممارسة أعمالهم الوظيفية بغض النظر عن اختلاف مسمى وظيفتهم .

بينما يُشير الجدول إلى وجود فروق جوهرية عند مستوى (α≤ ٠,٠٥) تُعزى لمسمى الوظيفة ، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٤,٤٥) عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٤)، مما يدل على أنها دالة إحصائياً، أى أن اتجاهات العاملين نحو الحاجة للاستقلال تختلف باختلاف مسمى وظيفتهم .

ولمعرفة لصالح أى فئات مسمى الوظيفة توجد الفروق الإحصائية فى اتجاهات العاملين بالنسبة إلى حاجتهم للاستقلال ، تم استخدام طريقة (نيومن كولز) للمقارنات البعدية، إذ تبيّن أن مصادر الفروق كانت بين المستوى الأول لمسمى الوظيفة (مدير) مع المستوى الرابع (رئيس شعبة) ولصالح المستوى الأخير (رئيس شعبة) . إذن نستنتج أن حاجة الاستقلال فى بيئة العمل لدى الأفراد العاملين من مستوى (رئيس شعبة) أكثر إشباعًا من غيرهم من ذوى المستوى الوظيفى (مدير) . ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما ارتفع المستوى الإدارى للموظف زادت الحاجة لديه للاشتراك فى الأمور الهامة للمؤسسة ورسم سياستها وأهدافها ، وزادت الحاجة لديه للاستقلال فى ممارسة مهامه الوظيفية ، حيث إنها مهام تخطيطية وإشرافية تحتاج إلى كثير من الحرية فى تصريف الأمور وتوجيه العاملين ، لذلك لا بد لمؤسسة الضمان الاجتماعى أن تعمل على إعطاء مزيد من الاستقلال وتدعيم هذه الحاجة لفئة المديرين حتى يتمكنوا من ممارسة مهامهم بكفاية وفاعلية .

وبذلك يمكن الإجابة عن السؤال الثالث ، بأن هناك فروقًا جوهرية بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو حاجات الاستقلال والقوة تُعزى إلى متغير العمر ، وقد كانت هذه الفروق بين أصحاب الفئة العمرية الأولى (٣٠ سنة فأقل) والفئة العمرية الثانية (من ٣١–٤٠ سنة) لصالح الفئة العمرية الثانية (من ٣١–٤٠ سنة) . كما كانت هناك فروق جوهرية بين اتجاهات الأفراد الذين يحملون المؤهل العلمى (دبلوم متوسط) و(بكالوريوس) نحو كل من حاجات الانتماء والاستقلال ، ولصالح ذوى المؤهل العلمى (بكالوريوس) . ولم يتبيّن هناك أى فروق جوهرية بين اتجاهات الأفراد نحو جميع الحاجات تُعزى إلى متغير الخدمة . كما كانت هناك فروق جوهرية بين الاتجاهات نحو

الحاجة إلى الاستقلال تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفى ، وقد كانت هذه الفروق بين اتجاهات الأفراد من ذوى المستوى الوظيفى (رئيس شعبة) و(مدير) لصالح الأفراد الذين يشغلون المستوى الوظيفى (رئيس شعبة) .

نتائج الدراسة :

من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية ، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التى يمكن إيجازها فى الآتى :

١ - كانت أهم الحاجات وأكثرها إشباعاً فى بيئة العمل لدى الأفراد العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن هى حاجات : الانتماء ، والاستقلال . أمّا حاجات : الإنجاز والقوة ، فقد كان هناك انقسام فى اتجاهات الأفراد نحوها ، حيث يرى بعضهم أن هذه الحاجات مشبعة لديهم ، بينما يرى البعض الآخر أنها غير مشبعة . وكانت هذه الحاجات الأربع مرتبة تنازليًا حسب درجة إشباعها كما يلى : الحاجة للانتماء ، الحاجة للاستقلال ، الحاجة للإنجاز ، ثم الحاجة للقوة .

تؤيد هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة زين الدين (١٩٨٨م) ، فى جانب أن أكثر الحاجات إشباعًا لدى المديرين السعوديين هى الحاجات الاجتماعية (الانتماء) ، بينما تتناقض معها فى جانب أن حاجات الاستقلال كانت الأقل إشباعًا .

٢ - إن العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن من الإناث أكثر إشباعاً لحاجة الانتماء من العاملين الذكور فى بيئة العمل وممارسة الأعمال الوظيفية ، حيث تبيّن أن هناك فروقًا جوهرية بين اتجاهات الذكور والإناث نحو الحاجة للانتماء . بينما لم يتبيّن وجود أى فروق جوهرية تُعزى إلى الجنس إزاء حاجات الإنجاز والاستقلال والقوة .

٣ - توجد فروق جوهرية بين اتجاهات المتزوجين وغير المتزوجين نحو حاجاتهم للانتماء والاستقلال فى بيئة العمل وممارسة المهام الوظيفية ، حيث كان الأفراد غير المتزوجين أكثر إشباعًا لحاجة الانتماء والاستقلال فى تأدية المهام الوظيفية من الأفراد المتزوجين . ولكن لا توجد فروق جوهرية تُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية فى الاتجاهات إزاء حاجات الإنجاز والقوة .

٤ – تبيّن أن الأفراد العاملين من ذوى الفئة العمرية (٣١–٤٠ سنة) هم أكثر إشباعاً لحاجات الاستقلال ، والقوة فى ممارسة أعمالهم الوظيفية من غيرهم من ذوى الفئة العمرية الأقل (٣٠ سنة فأقل)، حيث تبيّن وجود فروق جوهرية تُعزى لمتغير العمر على اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة إزاء هذه الحاجات . وأوضحت المقارنات البعدية أن هذه الفروق كانت بين أصحاب الفئة العمرية الثانية (من ٣١–٤٠ سنة) وأصحاب الفئة العمرية الأولى (٣٠ سنة فأقل) لصالح الفئة العمرية الثانية (من ٣١–٤٠ سنة) . ولم يظهر أى أثر لمتغير العمر على الاتجاهات نحو حاجات الإنجاز والانتماء .

٥ – كان أفراد مجتمع الدراسة ممن يحملون المؤهل العلمى (بكالوريوس) أكثر إشباعاً لحاجات الانتماء والاستقلال فى ممارسة أعمالهم الوظيفية من غيرهم من حملة المؤهل العلمى (دبلوم متوسط) ، حيث أوضحت الاختبارات أنه توجد فروق جوهرية تُعزى لمتغير المؤهل العلمى على الاتجاه نحو هذه الحاجات بين مستويات المؤهل العلمى (دبلوم متوسط) و(بكالوريوس) لصالح الأفراد من ذوى المؤهل العلمى (بكالوريوس) . ولم تظهر أى فروق جوهرية تُعزى لمتغير المؤهل العلمى على الاتجاهات نحو حاجات الإنجاز والقوة .

٦ – ليس هناك أى أثر لمتغير مدة الخدمة فى علاقته مع اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة إزاء أى من حاجاتهم الظاهرة فى بيئة العمل ، حيث لم يتبيّن وجود أى فروق جوهرية بين اتجاهات العاملين إزاء جميع الحاجات فى بيئة العمل تُعزى لمدة خدمتهم . مما يؤكد أن العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى – بغض النظر عن مدة خدمتهم – يتفقون فى اتجاهاتهم نحو حاجاتهم الظاهرة فى ممارسة مهامهم الوظيفية .

٧ – كان الأفراد العاملين من ذوى المستوى الوظيفى (رئيس شعبة) أكثر إشباعًا لحاجة الاستقلال فى ممارسة أعمالهم الوظيفية من غيرهم ممن يشغلون المستوى الوظيفى (مدير) ، حيث أوضحت الاختبارات أنه توجد فروق جوهرية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفى على الاتجاه إزاء هذه الحاجة بين المسمى الوظيفى (رئيس شعبة) والمسمى الوظيفى (مدير) لصالح الأفراد الذين يشغلون المسمى الوظيفى (رئيس شعبة) . ولم يتبيّن وجود أى فروق جوهرية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفى على الاتجاهات نحو حاجات الإنجاز والانتماء والقوة .

وتتناقض نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة العديلى (١٩٨٣) ، فى جانب أن هناك تأثيراً لمتغير المستوى الوظيفى فى الاتجاهات نحو الحاجة للإنجاز كلما ارتفع المستوى الوظيفى للأفراد .

التوصيات :

استناداً إلى النتائج السابقة ، توصى الدراسة بما يلى :

١ - ينبغى على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى أن تراعى ، عند رسم سياساتها ووضع مختلف نظمها وخاصة ما يتعلق منها بكوادرها الإدارية ، اختلاف مستوى الإشباع ودرجة الأهمية لحاجاتهم الظاهرة فى بيئة العمل ، وكذلك تباين هذه الحاجات باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية التى أسفرت عنها نتائج الدراسة . وأن تكون تلك السياسات والنظم انعكاساً حقيقياً لهذه الاختلافات حتى يمكن توجيه مقدرات وإمكانات الأفراد العاملين نحو العمل ، وإطلاق قدراتهم الإبداعية من خلال المواءمة بين حاجات الأفراد ومتطلبات العمل .

٢ - يتعين أن يكون التركيز فى سياسات ونظم الحوافز التى تأخذ بها المؤسسة على محاولة العمل على كل ما من شأنه زيادة مستوى الإشباع لكافة حاجات الأفراد فى بيئة العمل ، وخصوصاً الحاجات الأقل إشباعاً من سلسلة الحاجات الإنسانية التى تمت مناقشتها فى صلب هذه الدراسة . وكذلك زيادة مستويات الإشباع للحاجات تبعاً لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة كما أظهرت النتائج الخاصة بذلك . وكذلك العمل على تطوير وتدعيم دافعية الأفراد نحو حاجات الإنجاز والقوة ، حيث يمكن تعليم الأفراد كيفية إشباع مثل هذه الحاجات عبر البرامج التدريبية التى من الممكن أن تكون أداة لزيادة الدافعية لدى الأفراد نحو تحقيق حاجات الإنجاز والقوة ؛ وذلك لأن الحاجة للإنجاز والقوة فى بيئة العمل تعد مهمة جداً وخصوصاً لفئة المديرين ، حيث يترتب على ضعف مثل هذه الحاجات فى بيئة العمل انعكاسات سلبية مع مستويات الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية ، كما ينبغى إعطاء مزيد من الاستقلال وتدعيم هذه الحاجة لفئة المديرين حتى يتمكنوا من ممارسة مهامهم بكفاية وفاعلية .

٣ – إجراء المزيد من الدراسات الميدانية حول هذا الموضوع، ولكن بإضافة أبعاد جديدة تثرى ما توصل إليه الباحث من نتائج وتدعم أركانها من مختلف الزوايا الضرورية . إذ ستكون الفائدة كبيرة إذا ما تمّ إثراء هذه الدراسة بتطبيقها على نطاق واسع يتناول كافة مؤسسات القطاع العام وكذلك مؤسسات القطاع الخاص ، وربط متغيرات هذه الدراسة مع متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفى لدى العاملين ، ومدى مطابقة أعمالهم الحالية لحاجاتهم وقدراتهم ، وما هى الأسباب التى تقف وراء عدم الاستغلال الأمثل لمهارات وقدرات الأفراد فى مجال العمل .

المراجـــع

أولاً - المراجع العربية :

١ - حريم ، حسين (١٩٩٧م) . **السلوك التنظيمى** ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع .

٢ - زين الدين ، فريد (١٩٨٨م) . "الدافعية للعمل لدى المدير السعودى من خلال الإطار العام لنظرية تدرج الحاجات الإنسانية"، **مجلة الإدارة** ، ٢١: ٢٧-٣٩.

٣ - عبد الوهاب، على محمد (١٩٨٢م). **الحوافز فى المملكة العربية السعودية** . الرياض : معهد الإدارة العامة .

٤ - العديلى ، ناصر محمد (١٩٨٣م). "*الدوافع والحوافز والرضا الوظيفى فى الأجهزة الحكومية فى* المملكة العربية السعودية"، الرياض : **معهد الإدارة العامة** ، ٤٦ : ٣٤-٨٧ .

٥ - العديلى ، وآخرون (١٩٩٠م) . "اتجاهات المهندس السعودى نحو عمله". **مجلة الإدارة العامة** ، ٣١ : ٣٥-٦٧ .

٦ - عقيلى ، عمر وصفى . الإدارة **(أصول وأسس ومفاهيم)** ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع .

٧ - اللوزى ، موسى (١٩٩٥م) . "اتجاهات الأفراد العاملين فى المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل"، **دراسات (العلوم الإنسانية)** ، (٢٢) (أ) : ٣٧٥٨ - ٣٧٨٥ .

٨ - المدهون ، موسى، والجزراوى ، إبراهيم (١٩٩٥م) . **تحليل السلوك التنظيمى** ، الطبعة الأولى ، عمان : المركز العربى للخدمات الطلابية .

٩ - هاشم ، زكى محمود (١٩٨٣م) . **الجوانب السلوكية فى الإدارة** ، الكويت : وكالة المطبوعات .

ثانياً - المراجع الأجنبية :

1 - Burack E. H., and Mathys N. (1983) . **Introduction to Management: A career Perespective,** USA: John Wiley and Sons.

2 - Gibson J. et al.(1994). **Organizational Behavior, Structure, Processes.** 3rd ed. Boston: Mass IRWIN.

3 - Luthans F. **Organizational Behavior,** 6th ed. N.Y.: McCraw-Hill, Inc.

4 - McGlelland D. C. and Burnham H.: "Power is the Great Motivator" . **Harvard Business Review,** (Jan-Feb.:116-130) .

5 - O'Brien, C.(1986). **Psychology at work & unemployment.** New York : John-wiley and Sons.

6 - Schoen S. H.(1979). **The Management of Organizational Resources.** Englewood Cliffs: N. H.: Prentice-Hall-Inc.

7- Steers R. M.(1994). **Organizational Behavior.** New York : Harper Collins College Publishers.

الملحق رقم (١)

استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

أخى الموظف ... أختى الموظفة :

تحية طيبة وبعد ،

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على آراء العاملين فى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى نحو مستوى إشباع الحاجات الظاهرة لديهم فى بيئة العمل ضمن دراسة علمية ميدانية .

نغدو شاكرين لكم لو تكرمتم بالإجابة الدقيقة عن فقرات الاستبانة المرفقة خدمة لأغراض الدراسة ، وسوف تعامل جميع المعلومات الواردة فيها بسرّية وموضوعية تامة ، ولن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمى .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

أولاً - المعلومات العامة :

ضع إشارة (×) فى المربع المناسب :

١ - الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

٢ - الحالة الاجتماعية : ☐ أعزب ☐ متزوج

٣ - العمر : ☐ ٣٠ سنة فأقل ☐ من ٣١ - ٤٠ سنة
☐ من ٤١ - ٥٠ سنة ☐ ٥١ سنة فأكثر

٤ - المؤهل العلمى : ☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم متوسط
☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

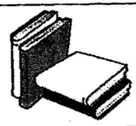
٥ - مدة الخدمة الإجمالية : ☐ ٥ سنوات فأقل ☐ من ٦-١٠سنوات
☐ من ١١-١٥ سنة ☐ ١٦ سنة فأكثر

٦ - المسمى الوظيفى : ☐ مدير ☐ مساعد مدير
☐ رئيس قسم ☐ رئيس شعبة

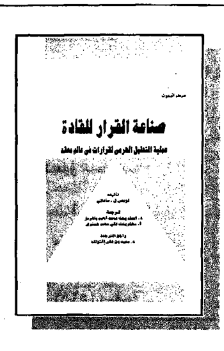
ثانياً - ضع إشارة (×) مقابل الإجابة التى تتوافق واختيارك للفقرات التالية :

الرقم	الفقرات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
١	أقوم ببذل أقصى ما عندى من جهد عندما تكون مهام عملى معتدلة الصعوبة.					
٢	أحاول جاهداً تحسين أدائى الوظيفى السابق فى العمل.					
٣	أنتهج أسلوب المجازفة المعتدلة لأكون من البارزين.					
٤	أحاول تجنب أى مسؤوليات إضافية فى مجال عملى .					
٥	أحاول التفوق فى الإنجاز على زملائى فى العمل .					
٦	إذا منحت حرية الاختيار فإنى أفضل العمل ضمن مجموعة بدلاً من العمل منفرداً .					
٧	أعطى اهتماماً كبيراً لمشاعر الآخرين أثناء العمل.					
٨	أفضل القيام بعملى بنفسى والسماح للآخرين بالقيام بأعمالهم بأنفسهم.					
٩	أعبر عن عدم اتفاقى مع الآخرين بصراحة.					
١٠	غالباً ما أجد نفسى أتكلم مع من حولى عن أمور خارج العمل .					
١١	أحاول فى تنفيذى مهام عملى أن أكون سيد نفسى .					
١٢	أقوم بإنجاز عملى بطريقتى الخاصة بغض النظر عن آراء الآخرين .					
١٣	كثيراً ما أتجاهل قواعد وسياسات تحد من حريتى الشخصية.					
١٤	أعتبر نفسى لاعب فريق أثناء العمل.					
١٥	أبذل قصارى جهدى لأتكيف مع العمل الذى أقوم به .					
١٦	أسعى للحصول على دور فعال فى قيادة المجموعة.					
١٧	أتجنب محاولة التأثير على الآخرين من حولى لرؤية الأشياء بطريقتى الخاصة.					
١٨	غالباً ما أجد نفسى أوضح للآخرين كيفية إنجاز عملهم بشكل أفضل.					
١٩	كثيراً ما أعمل للحصول على سيطرة أكثر على الأحداث من حولى .					
٢٠	أحاول جاهداً أن أكون رئيساً عندما أعمل ضمن جماعة .					

من الإصدارات الجديدة للمعهد



كتاب



صناعة القرار للقادة

عملية التحليل الهرمي لقرارات في عالم معقد

تأليف : توماس ل. ساعاتي

ترجمة : د. أسماء بنت محمد باهرمز

أ. سهام بنت علي محمد همشري

مراجعة : د. سعيد بن علي الشواف

الناشر : معهد الإدارة العامة .

سنة النشر : ١٤٢١هـ / ٢٠٠٠م

عدد الصفحات : (٣٩٢) صفحة .

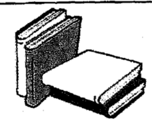
يتميز عصرنا الذى نعيشه بتسارع نبضات الحياة ، واضطراب عواملها الكثيرة المتداخلة سياسيًا واجتماعيًا وثقافيًا ، الأمر الذى يستوجب الدقة والحذر فى تبنّى أو اتخاذ أى قرار جديد نظرًا لحساسية تأثيره .

وفى هذا الكتاب يتناول المؤلف – صاحب نظرية أسلوب التحليل الهرمى – منهجًا علميًا جديدًا فى صناعة القرار ، يقوم على تقييم البدائل بالنسبة للمنافع والتكاليف والمتاعب والفرص والمخاطر ؛ وصولاً إلى صناعة قرارات ناجحة ومؤثرة .

ويحوى الكتاب خمسة عشر فصلاً تتضمن شرحًا مبسطًا لأسلوب التحليل الهرمى وكيفية استخدامه فى صناعة القرار المتعدد المعايير ، ويتميز هذا الأسلوب عن سواه من أساليب صناعة القرار ببساطته وموافقته للفطرة البشرية من حيث اعتماده على خبرة متخذ القرار وحكمه على مجريات الأمور دون الحاجة إلى كثير من البيانات التفصيلية الدقيقة . وإلى جانب سهولة استخدامه ، فهذا الأسلوب الجديد مدعوم بتفسير علمى يضمن الشمولية والواقعية .

ويعد هذا الكتاب – فى مجاله – إضافة علمية جديدة ومتميزة إلى المكتبة العربية ؛ حيث لا يستغنى عنه اى قائد ناجح أو صانع قرار أو باحث علمى فى جميع المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة .

من الإصدارات الجديدة للمعهد



كـــتـــاب



سلوك المستهلك
بين النظرية والتطبيق
مع التركيز على السوق السعودية

تأليف : د. أحمد على سليمان

الناشر : معهد الإدارة العامة .

سنة النشر : ١٤٢١هـ / ٢٠٠٠م

عدد الصفحات : (٥٢٨) صفحة .

يعتبر المستهلك حجر الزاوية فى النشاط التسويقى الناجح حيث تحدد رغبات المستهلكين وخصائصهم معالم الإستراتيجية التسويقية الفعالة فى العصر الحديث . لذلك فإن دراسة سلوك المستهلك تعد من الأسس الهامة لنشاط التسويق المعاصر وأحد التطورات العلمية التى أثرت فى النظام التسويقى السائد فى الربع الأخير من القرن العشرين .

ويركز هذا الكتاب على تحليل السلوك الشرائى والاستهلاكى للأفراد وفق منهجية يتم من خلالها التعرف على مسببات ذلك السلوك ، فى ضوء معالجة جادة للنظريات والمبادئ والمفاهيم السلوكية ، إضافة إلى الأمثلة العملية والتطبيقات التسويقية خاصة فى السوق السعودية ، المتضمنة المؤثرات الفعالة من أشكال وجداول ورسومات توضيحية ونماذج من إعلانات تجارية متنوعة .

يتميز هذا الكتاب بما يلى :

- أنه من المراجع العربية المتخصصة فى علم سلوك المستهلك ، لما يتضمنه من النظريات وتطبيقاتها العملية المتنوعة ، ومراجعة للكثير من أدبيات سلوك المستهلك ؛ الكلاسيكى منها والحديث .
- يركز على السوق السعودية بصفة خاصة والسوق العربية بصفة عامة ، حيث أعطى العديد من الأمثلة والتطبيقات المرتبطة بالإستراتيجيات التسويقية بها ، آخذًا فى الاعتبار القيم والعادات والتقاليد السائدة فى المجتمع .
- يحتوى على عرض ملخص لنتائج الغالبية العظمى من الدراسات المنشورة عن الجوانب السلوكية للمستهلكين السعوديين وأنماطهم الشرائية والاستهلاكية ، مقارنة مع البلدان الأخرى .
- يحتوى على فصول كثيرة تتطرق إلى طرق وأساليب البحث العلمى المستخدمة فى مجالات سلوك المستهلك المختلفة .
- يوجه الاهتمام نحو أساليب كيفية تطبيق المبادئ السلوكية التى يناقشها عمليًا فى رسم الإستراتيجيات الخاصة بعناصر المزيج التسويقى ، مع أمثلة متعددة على أساليب تطبيق تلك المبادئ فى الإعلان من الواقع السعودى .
- يرصد العديد من المصطلحات التسويقية باللغة الإنجليزية ، وشرحها باللغة العربية .



الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية ، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقًا للشروط والقواعد والمواصفات التالية :

- **الإدارة العامة** دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة .
- تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها ، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى .
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية ، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمى .
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره ، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور .
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه .
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره .
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير .
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات ، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمى .
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها ، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد .

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير
إلى العنوان التالى :

مركز البحوث
معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة)
هاتف : ٤٧٨٧٥٧٢
سكرتير التحرير
هاتف : ٤٧٤٥٠٨٣

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك
فى الدورية إلى العنوان التالى :

الإدارة العامة للطباعة والنشر
معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر
هاتف : ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر
هاتف : ٤٧٤٥٢٧٢ أو ٤٧٦٨٨٨٨ (١٥٥٧)

قواعد النشر فى دورية (الإدارة العامة)

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية ، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى :

١ – نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر ، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة .

٢ – ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق .

٣ – بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة .

٤ – ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى :

– الغلاف ، ويتضمن : عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية) ، الوظيفة التى يشغلها ، وكذلك جهة العمل .

– الصفحة الأولى ، وهى بداية المتن أو النص ، وتأخذ رقم (١) .

– يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق .

٥ – يكون لكل عمل علمى مستخلصان : أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (١٥٠) كلمة ، ويراعى أن يتضمن المستخلص أهم الحقائق والاستنتاجات التى تم التطرق لها فى ثنايا العمل العلمى .

٦ – ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل : الاسم والعنوان ، الدرجة العلمية والتخصص ، العمل الحالى وجهته ، وأهم الإنجازات العلمية .

٧ – التوثيق العلمى : يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى :

أ – الاقتباس :

– عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين ، وسنة النشر بين قوسين : (الحمد ، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث ، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين :
، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،
- إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط :
وقد وجد الحمد أيضًا ...
وقد وجد Deming أيضًا ...
- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة ، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين :
(الحمد ، ١٤١٣هـ ؛ السنارى ، ١٤١٥هـ) .
(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)
- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام ، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع ، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة :
(الحمد ، ١٤١٣ أ) ، (الحمد ، ١٤١٣ ب) .
(AL-Hamad, 1994b) (AL-Hamad, 1994a)
- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين :
خليفة ، الحسن ، وأنس (١٤١٦هـ)
Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)
* وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين :
خليفة وآخرون . (١٤١٦هـ)
Williams et at. (1983)
- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة :
(الحمد ، ١٤١٣ : ١٤٤) (Deming, 1986 : 9)
الحمد ، (١٤١٣ : ٢٠) Deming, (1986 : 30)

ب – إعداد قائمة المراجع العلمية :

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع .
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها : دوريات ، كتب ، نشرات رسمية ، مجلات ... إلخ . وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخرى . وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم (الأخير للمؤلف) ، سنة النشر ، عنوان الكتاب أو البحث ، المدينة / الدولة ، الناشر ، وذلك على النحو التالى :
- البحوث والدراسات :

الطويل ، محمد (١٤١٠) . " التجربة الخليجية فى مجال التدريب الإدارى ومشكلاته" ، **الإدارة العامة** ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ٦٥ : ٧ –٥٠ .

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation : Review, Criticue and suggested research ditections". **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج – الكتب :

- هيجان ، عبدالرحمن (١٤١٩هـ) . **ضغوط العمل : منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها** . الرياض : معهد الإدارة العامة .

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership,** San Francisco : Jossey - Bass

د – فصل فى كتاب :

- الشقاوى ، عبدالرحمن (١٤١٦) . أجهزة التنمية الإدارية . فى محمد الطويل وآخرون ، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية** . الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ص . ١٤٥–١٧٤.

هـ – النشرات والوثائق الرسمية :

- **التقرير الإحصائى السنوى** (١٤٢٠) . الرياض : وزارة المالية والاقتصاد الوطنى .
- **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ .
- **قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠)** وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإدارى ولجنة إدارية تحضيرية .

و – الرسائل الأكاديمية :

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations.** Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ – الملاحق : توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة .

قواعد نشر عروض الكتب :

يراعى فى الكتاب موضوع العرض أن يكون متميزًا ومحتويًا على إضافة علمية ، وألا يكون قد مضى على صدوره أكثر من ثلاث سنوات . ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (١٥) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١– مقدمة لبيان أهمية ما يحتويه الكتاب من موضوعات .

٢ – عرض تقريرى (غير نقدى) لفصول الكتاب .

٣ – عرض نقدى لأهم القضايا والآراء والأفكار العلمية المطروحة فى الكتاب مدعمًا بالأسانيد والحجج العلمية .

٤ – خاتمة لأهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات مستخلصة من فكر المؤلف أو الباحث أو كليهما معًا .

٥ – قائمة بأهم المراجع التى حواها الكتاب ، إلى جانب ما قد يقترحه الباحث من مراجع تفيد القارئ حول موضوع العرض .

قواعد نشر عروض الرسائل الجامعية :

يراعى فى الرسائل الجامعية موضوع العرض أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات ، ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (٢٠) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١ – مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث .

٢ – ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها .

٣ – ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته .

٤ – ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها .

٥ – خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات .

٦ – قائمة بالمراجع .

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة لدورية (الإدارة العامة)

أولاً - المتن :

١ - مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة ، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥سم .

٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو نديم عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش .

٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم .

٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور .

٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢) .

٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربى - إن وجد - فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو نديم عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش .

٧ - فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة .

٨ - فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم . مثال :

١ - الخطوة الأولى فى التحليل الهرمي: هي تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها .

ثانيًا - العناوين :

١ - ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو نديم أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش .

٢ - يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو نديم أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش .

٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو نديم أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش .

٤ - يصف العنوان المتفرع (الثانى) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو نديم عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش .

ثالثًا - الجداول والأشكال :

١ - ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو نديم أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش .

٢ - ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) علي الويندوز أو نديم أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش .

٣ - تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو نديم عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش .

٤ - إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو نديم أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش .

رابعًا - المراجع :

١ - تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) علي الويندوز أو نديم عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش .

٢ - تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠) .

الإدارة العامة

قسيمة اشتراك التاريخ / /

يرجى اعتماد اشتراكى فى الدورية لمدة :

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ ....

بواقع ( ) من كل عدد

الاســـــــم : ....

المهنة / الوظيفة : ....

الـــعـنـــوان : ....

....

مرفق شيك مصدق بمبلغ ( ) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك .

التوقيع : ....

تعاد هذه القسيمة إلى :

الإدارة العامة للطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١ المملكة العربية السعودية

ملاحظة : فى حالة تغيير العنوان يرجى إبلاغ الإدارة العامة للطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة ، بالعنوان الجديد.

PUBLIC ADMINISTRATION

Request Form

a - For Annual Subscription

For Year or Years : 19 .... 19 ....

b - For Specific Issue (S), Year 19 ...., No ....

Name : ....

Organization : ....

Address : ....

....

City .... State .... Zipcode ....

Telephone ( ) ( ) ....

Date ..../........./19 ....

Order Address

Inst. of Pub. Adm. Gen. Department of Printing and Publishing:

Riyadh 11141 Saudi Arabia

Please notify us if postal address changes.

استبانة عن
دورية
الإدارة العامة

عزيزى القارئ / ....

آراؤكم ومقترحاتكم إسهام مهم فى تحسين وتطوير دورية (الإدارة العامة) من حيث الشكل والمضمون ؛ لذا نأمل التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة ، ثم إعادتها إلى :

عنوان المراسلة الآتى :

معهد الإدارة العامة / مركز البحوث

سكرتير تحرير دورية (الإدارة العامة)

الرياض ١١١٤١ – ص. ب. ٢٠٥

فضلاً ، ضع علامة (✓) فى المربع الذى يعبر عن وجهة نظرك فيما يلى ، علماً بأن هذه الاستبانة لن تستخدم إلا فى أغراض البحث العلمى بهدف تطوير الدورية :

أولاً – معلومات عامة :

(١) الاسم (اختيارى) : ....

(٢) الجنسية :

١ ☐ عربى/سعودى ٢ ☐ عربى (غير سعودى) ٣ ☐ أخرى (حدد) : ....

(٣) المؤهل العلمى :

١ ☐ ثانوى أو أقل ٢ ☐ جامعى ٣ ☐ ماجستير ٤ ☐ دكتوراه

(٤) التخصص :

١ ☐ إدارة عامة ٢ ☐ إدارة أعمال ٣ ☐ إدارة صحية ٤ ☐ علم اجتماع

٥ ☐ علم نفس اجتماعى ٦ ☐ محاسبة ٧ ☐ قانون ٨ ☐ اقتصاد

٩ ☐ حاسب آلى ١٠ ☐ إحصاء ١١ ☐ أساليب كمية ١٢ ☐ أخرى (حدد) : ....

(٥) الخبرة فى مجال التخصص :

١ ☐ أقل من ٥ سنوات ٢ ☐ من ٥ – ١٠ سنوات ٣ ☐ أكثر من ١٠ سنوات

(٦) جهة العمل :

١ ☐ مؤسسة علمية : (جامعة ، كلية ، معهد ، مركز بحوث) ٢ ☐ قطاع حكومى

٣ ☐ قطاع أهلى (خاص)

(٧) الاستفادة من استخدام الدورية بشكل أفضل :

١ ☐ تحسين المقدرة على أداء العمل ٢ ☐ البحث العلمى ٢ ☐ التدريس

٤ ☐ الثقافة العامة

ثانياً – طريقة الحصول على الدورية ودرجة انتظامها :

(١) طريقة حصولك على الدورية :

١ ☐ عن طريق الإهداء ٢ ☐ الاشتراك

٣ ☐ الشراء من المكتبات العامة ٤ ☐ الاطلاع فى المكتبة

(٢) درجة انتظام وصول أعداد الدورية إليك :

١ ☐ منتظمة جدًا ٢ ☐ منتظمة إلى حد ما ٣ ☐ غير منتظمة على الإطلاق

ثالثًا – تخصص موضوعات الدورية :

أرغب فى تركيز موضوعات الدورية على التخصصات المبينة أدناه بمساحة :

الموضوعات	أكبر	أقل	التركيز الحالى مناسب	لا أدرى
١ – الإدارة العامة	☐	☐	☐	☐
٢ – إدارة الأعمال	☐	☐	☐	☐
٣ – المحاسبة	☐	☐	☐	☐
٤ – القانون	☐	☐	☐	☐
٥ – الاقتصاد	☐	☐	☐	☐
٦ – السلوك الإنسانى (للأفراد بشكل عام)	☐	☐	☐	☐
٧ – السلوك الإدارى (خاص بالموظف)	☐	☐	☐	☐
٨ – الأساليب الكمية	☐	☐	☐	☐
٩ – الإحصاء	☐	☐	☐	☐
١٠ – إدارة المشاريع الهندسية	☐	☐	☐	☐
١١ – البيئة وتخطيط المدن	☐	☐	☐	☐

رابعًا – فروع المعرفة التى تهتم بها الدورية :

أرغب فى أن تهتم موضوعات الدورية بالبحوث والدراسات والمقالات :

الموضوعات	بنسبة أكبر	بنسبة أقل	بالنسبة نفسها	لا أدرى
١ – المتعلقة بالمجالات التطبيقية فى العلوم الإدارية .	☐	☐	☐	☐
٢ – ذات الطبيعة النظرية فى مجالات العلوم الإدارية وما يتعلق بها .	☐	☐	☐	☐
٣ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى المملكة العربية السعودية .	☐	☐	☐	☐
٤ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية .	☐	☐	☐	☐
٥ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى العالم العربى بصفة عامة .	☐	☐	☐	☐
٦ – أخرى (حدد) :..				

خامسًا – موضوعات أخرى تضاف إلى الدورية :

تقوم الدورية حاليًا بنشر البحوث والدراسات والمقالات المتخصصة فى مجالات العلوم الإدارية إلى جانب العلوم المرتبطة بها ، بالإضافة إلى مراجعات الكتب الحديثة وملخصات لرسائل الدكتوراه والماجستير المتميزة فى مجالات العلوم الإدارية والنقد العلمى ومناقشة البحوث المنشورة بالدورية .

بالإضافة إلى ما ينشر حاليًا ، فإنه من المناسب أن تحتوى الدورية على :	موافق	غير موافق	لا أدرى
١ – موضوعات ومواعيد الحلقات والندوات التى يقدمها المعهد	☐	☐	☐
٢ – نشر تقارير عن المؤتمرات والندوات العلمية فى مجالات العلوم الإدارية	☐	☐	☐
٣ – نشر دراسات وتحليلات للأنظمة ذات الصلة بالإدارة العامة	☐	☐	☐
٤ – أخرى (حدد) :..			

سادسًا – الشكل العام للدورية

(١) صفحات الدورية من حيث العدد :

١ ☐ مناسبة ٢ ☐ كثيرة ٣ ☐ قليلة ٤ ☐ لا أدرى

(٢) حجم الدورية :

١ ☐ مناسب ٢ ☐ كبير ٣ ☐ صغير ٤ ☐ لا أدرى

سابعًا – فضلاً : اكتب الملاحظات التى تعبر فيها عن رأيك ، أو تراها مناسبة لتطوير الدورية

....

....

....

....

....

....

....

....

مع تحيات

مركز البحوث

CONTENTS	Page

PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Forty
- Issue Number 4

*** Correspondence :**

Correspondence for editing should be addressed to :
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia .
Fax : 4792136

• Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :

Director, Printing & Publishing Center,

P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.

* Publication Section Tel. : 4768888 (Ext. 1580/1775) - Fax : 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

ISSN : 0256 - 9035

CONTENTS :

• Volume Forty • Number 4 • Shawal 1421 • January 2001

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

• Volume Forty • Number 4 • Shawal 1421 • January 2001

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢١هـ

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١